



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع :/2017

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية وبنوك

مذكرة بعنوان:

أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة كوندور - برج بوعريرج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية وبنوك "

إشراف الأستاذ(ة):

- فؤاد بوجنانة

إعداد الطلبة:

- جبار محمد

- مولة موسى

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي ميله	أبو بكر بوسالم
مناقشا	المركز الجامعي ميله	فاطمة محبوب
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ميله	فؤاد بوجنانة

السنة الجامعية: 2016/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع :/2017

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية وبنوك

مذكرة بعنوان:

أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة كوندور - برج بوعريرج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية وبنوك "

إشراف الأستاذ(ة):

- فؤاد بوجنانة

إعداد الطلبة:

- جبار محمد

- مولة موسى

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي ميله	أبو بكر بوسالم
مناقشا	المركز الجامعي ميله	فاطمة محبوب
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ميله	فؤاد بوجنانة

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَتَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ عِزِّي وَآلِهِ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأُدْفِنَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

الآية 19 من سورة النمل

إهداء

الى المترعة روحها بالإيمان والتي يفيض قلبها رحمة وحنانا
الى التي أدين لها بحياتي كلها وأبكي عليها عند الممات
أمي الغالية حفظها الله ورعاها

الى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أكبر وأصنع النجاح
لكن ما نشاء إلا أن يشاء الله وتقع الأقدار ويحكم القضاء
أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

الى من تقاسمت معهم الأيام وشاركوني الهموم والأفراح
الى من بكوا حين بكيت ولم يفرقنا الحقد ولا الأطماع
إخواني وأخواتي الأعزاء وكافة الأصدقاء

الى من أناروا لنا الدرب وعبدوا لنا الطريق، لبدأ المسيرة
الى من يجب أن نقوم لهم ونوفيهم التبجيل والاحترام
كل أساتذتي ومعلمي في مسيرتي

الى من ترافقت معهم بالمحافظ والمآزر لسنوات خلت
الى من تناقشنا وتجادلنا معا وفرقتنا الدنيا بمآربها
جميع الزملاء والزميلات ورفقاء الدرب

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

موسى

إهداء

لك الحمد ربّي على نعمتك وكثير فضلك وجميل عطائك، شيء جميل أن نذكر من كان سببا وسندا لنا في عملنا هذا،
والأجمل أن أفتح إهدائي بمن سهر الليالي على رعايتي وتربيتي وشجعوني على كل خطوة خطوتها في حياتي "والدي العزيز" من
قال فيهما الرحمان "وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا".

أهدي ثمرة مجهوداتي المتواضعة إلى شمس حياتي، ينبوع الرحمة، إلى العنبر الساهرة لتبثت خطاي، إلى القلب النابض
بالحنان التي لم تغفل لحظة بدعواتها وصلواتها والتي من أجلها أنا هنا، إلى أغلى إنسانة في الوجود إليك أمي
الحبيبة، يا من حملتني وهنا على وهن.

إلى من الشجاعة والإخلاص، إلى قدوتي في العمل والمثابرة إلى الشمعة التي تضيء دربي، إلى من كان كل الفضل له لما أنا عليه في
الحياة إليك أبي الحبيب.

إلى من قاسمني حب والدين وكانوا سنداً لي إخوتي وأخواتي: توفيق، رمزي، سمير، حبيبة.
وبراعم العائلة: أكرم ومونا

إلى من قاسمني عملي هذا وأتمنى له المسار الجميل في الحياة: مولا موسى
إلى أغلى وأعز من جمعني بهم الأيام "أصدقائي"

إلى كل من زرع البسمة على شفائي كان سنداً لي في السراء والضراء

إلى كل من ساعدني ووجهني ولو بالكلمة الطيبة والدعاء، إلى الأقارب والأحباب، وإلى كل أصدقائي، إلى جميع الأساتذة
الذين ساهموا في تكويني وتحفيزي على طلب العلم والمعرفة وكان لهم يد العون والعطاء في المسار الدراسي وأخص بالذكر:

فؤاد بوجنانة، بوسالم أبو بكر، جمال لطرش.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقة إهدائي.



شكر وعرفان

الشكر لله أولا وأخيرا، وأحمدوه حمدا كثيرا على توفيقه لنا
ففي إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي
أنعم بها علينا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل: الأستاذ
"فؤاد بوجنانة" الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على
هذا العمل والذي ساهم فيه بحسن توجيهه وإرشاده لنا
حتى يكون أفضل ما يمكن، كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر
مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة
هذه المذكرة.

ولا ننسى في هذا المقام أن نتقدم بكل الشكر والتقدير
لجميع الأساتذة بمعهد العلوم الاقتصادية، علوم التسيير
والعلوم التجارية في المركز الجامعي بميلة والذين لم
يبدلوا علينا بنمائهم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة كوندور من خلال الوقوف على واقع تحليل البيئة التنافسية بمؤسسة كوندور بالإضافة إلى تحليل العلاقة والأثر بين قوى التنافس لبورتر وتحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع استبانة على إطارات المؤسسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وبالإستعانة ببعض أساليب التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج بورتر المعتمد عليه في تحليل البيئة التنافسية والأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور، كما توصلت الدراسة لوجود أثر معنوي لكل من المنافسين الحاليين والمنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، في حين لم يسجل أي أثر معنوي لتهديد المنافسين المحتملين والقوة التفاوضية للزبائن والموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

البيئة التنافسية، تحليل البيئة التنافسية، قوى التنافس لبورتر، الأداء الإستراتيجي.

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of analyzing the competitive environment in improving the strategic performance of the institution Condor by standing on the reality of analyzing the competitive environment in the Condor Corporation in addition to analyzing the relation and effect between the competitive forces of Porter and improving the strategic performance in the institution. To achieve the objectives of this study, in light of this, data collection and analysis of the hypotheses were carried out using the SPSS statistical program, using some statistical analysis methods, and the study reached the following results:

There was a statistically significant relationship between the Porter model variables used in the analysis of the competitive environment and the strategic performance of Condor. The study also found a significant effect for both competitors and alternative products in improving the strategic performance of the institution. Customers and suppliers in improving the strategic performance of the institution under study.

key words:

Competitive environment, competitive environment analysis, Porter's competitive forces, strategic performance.

الفهرس

الصفحة	العناوين
IV	الآية الكريمة
V	الإهداء
VII	شكر وعرفان
VIII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الجداول
XVIII	قائمة الملاحق
ب - ي	المقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
د	دوافع اختيار الموضوع
د	أهداف الدراسة
هـ	أهمية الدراسة
هـ	حدود الدراسة
و	نموذج الدراسة
و	الدراسات السابقة
ي	صعوبات الدراسة
ك	هيكل الدراسة

48 - 2	الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية باستخدام القوى التنافسية لبورتر
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لبيئة المؤسسة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة المؤسسة
3	الفرع الأول: مفهوم بيئة المؤسسة وخصائصها
6	الفرع الثاني: أسباب دراسة بيئة المؤسسة
7	الفرع الثالث: أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة
8	المطلب الثاني: أنواع بيئة المؤسسة
8	الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة
11	الفرع الثاني: البيئة الخارجية العامة
13	الفرع الثالث: البيئة الخارجية الخاصة
15	المطلب الثالث: تحليل بيئة المؤسسة
15	الفرع الأول: مفهوم وأهمية التحليل البيئي
17	الفرع الثاني: أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
18	الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
20	المبحث الثاني: ماهية البيئة التنافسية
20	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية
20	الفرع الأول: مفهوم المنافسة وأشكالها
23	الفرع الثاني: مفهوم التنافسية ومستوياتها
26	الفرع الثالث: محددات التنافسية
28	المطلب الثاني: أسباب وأنواع ومؤشرات التنافسية
28	الفرع الأول: أسباب التنافسية
29	الفرع الثاني: أنواع التنافسية
31	الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

33	المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية
33	الفرع الأول: مفهوم البيئة التنافسية
34	الفرع الثاني: خصائص البيئة التنافسية الجديدة
36	الفرع الثالث: كيفية متابعة البيئة التنافسية
39	المبحث الثالث: تحليل القوى التنافسية لبورتر
39	المطلب الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين
41	المطلب الثاني: تهديد المنافسون المحتملين
43	المطلب الثالث: تهديد المنتجات البديلة
44	المطلب الرابع: القوة التفاوضية للزبائن والموردين
48	خلاصة الفصل
101-50	الفصل الثاني: الأداء الإستراتيجي وتحليل البيئة التنافسية كعامل مؤثر فيه
50	تمهيد
51	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
51	المطلب الأول: ماهية أداء المؤسسة
51	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة
52	الفرع الثاني: مكونات أداء المؤسسة
53	الفرع الثالث: أهمية أداء المؤسسة
54	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء
54	الفرع الأول: أنواع الأداء
56	الفرع الثاني: مستويات الأداء
56	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
57	الفرع الأول: العوامل الداخلية
58	الفرع الثاني: العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على الأداء (الخاصة)
59	الفرع الثالث: العوامل الخارجية ذات التأثير غير المباشر على الأداء (العامة)

60	المبحث الثاني: تقييم وقياس وتحسين أداء المؤسسة
60	المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة
60	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة وأهميته
62	الفرع الثاني: أسس تقييم أداء المؤسسة
64	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
67	المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة
67	الفرع الأول: مفهوم قياس أداء المؤسسة
68	الفرع الثاني: أهداف قياس أداء المؤسسة
69	الفرع الثالث: مؤشرات قياس أداء المؤسسة
73	المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة
73	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
74	الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء
75	الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة
77	المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي
77	المطلب الأول: نظرة على الأداء الإستراتيجي
77	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي
79	الفرع الثاني: أنواع وأهداف الأداء الإستراتيجي
82	الفرع الثالث: عوامل وصعوبات تحقيق الأداء الإستراتيجي
83	المطلب الثاني: تقييم الأداء الإستراتيجي
83	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي
84	الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء الإستراتيجي
86	الفرع الثالث: مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي
87	المطلب الثالث: تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
87	الفرع الأول: مفهوم وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
89	الفرع الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

94	الفرع الثالث: مكونات وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
96	المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية (القوى الخمس لبورتر) وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
96	الفرع الأول: تأثير تحليل المحيط في تحسين أداء المؤسسة الإستراتيجي
97	الفرع الثاني: تأثير شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
98	الفرع الثالث: تأثير تهديد المنافسين الجدد والمنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
99	الفرع الرابع: تأثير القوة التفاوضية للزبائن والموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
101	خلاصة الفصل
-103 144	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوندور ببرج بوعريرج
103	تمهيد
104	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور (Condor)
104	المطلب الأول: نظرة على مؤسسة كوندور (Condor)
104	الفرع الأول: تعريف مؤسسة كوندور (Condor)
106	الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة كوندور (Condor)
106	الفرع الثالث: مهام وأهداف مؤسسة كوندور (Condor)
108	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)
108	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور (Condor)
109	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور (Condor)
111	الفرع الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة كوندور (Condor)
112	المطلب الثالث: بيئة مؤسسة كوندور (Condor)
112	الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة كوندور (Condor)
113	الفرع الثاني: البيئة الخارجية العامة للمؤسسة كوندور (Condor)
114	الفرع الثالث: البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور (Condor)

119	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
119	الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة الميدانية
120	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
121	الفرع الثالث: إختبار أداة الدراسة واعتدالية التوزيع
123	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
123	الفرع الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة
123	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
124	الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
129	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
129	المطلب الأول: تحليل نتائج أبعاد البيئة التنافسية
134	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد الأداء الإستراتيجي
138	المطلب الثالث: إختبار صحة فرضيات الدراسة
144	خلاصة الفصل
	الخاتمة
146	النتائج
148	التوصيات
149	آفاق الدراسة
151	قائمة المراجع
162	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص بيئة المؤسسة	1.1
10	عناصر البيئة الداخلية	2.1
12	عناصر البيئة الخارجية العامة	3.1
14	عناصر البيئة الخارجية الخاصة	4.1
19	مصفوفة سوات	5.1
23	أشكال المنافسة	6.1
26	مستويات التنافسية	7.1
30	أنواع التنافسية	8.1
33	مؤشرات تنافسية المؤسسة	9.1
47	القوى التنافسية لبورتر	10.1
53	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1.2
66	مراحل عملية تقييم أداء المؤسسة	2.2
75	خطوات تحسين الأداء	3.2
81	أنواع الأداء الإستراتيجي	4.2
87	مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي	5.2
93	محاور بطاقة الأداء المتوازن	6.2
108	الهيكل للتنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)	1.3
115	نموذج بورتر Porter الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور	2.3
124	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.3
125	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4.3
126	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.3
127	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	6.3
128	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	7.3

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	مفاهيم الأداء الاستراتيجي	78
2.2	الأهداف والمقاييس المرتبطة بالمحور المالي	90
3.2	الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور الزبون	91
4.2	الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور العمليات الداخلية	92
5.2	الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور التعلم والنمو	93
1.3	معلومات عامة عن مؤسسة (Condor)	105
2.3	تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور (Condor)	112
3.3	أهم المؤسسات المحلية المتنافسة في مجال نشاط مؤسسة كوندور (Condor)	116
4.3	قائمة الموردين الرئيسيين لمؤسسة كوندور (Condor)	117
5.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	120
6.3	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	121
7.3	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الإستمارة	122
8.3	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع للعينة المدروسة كلومجروف - سيمرنوف	122
9.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	124
10.3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	125
11.3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	126
12.3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	127
13.3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	128
14.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	129
15.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد دخول منافسين محتملين	130

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
16.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنتجات البديلة	131
17.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للموردين	132
18.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للزبائن	133
19.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات المحور المالي	134
20.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور الزبون	135
21.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور العمليات الداخلية	136
22.3	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور التعلم والنمو	137
23.3	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	138
24.3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	139
25.3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر تهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	140
26.3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	141
27.3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	142
28.3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	143

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستبيان الدراسة الميدانية	162
02	إختبار الفا كرونباخ لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	168
03	إختبار الفا كرونباخ لتهديد المنافسين المحتملين	168
04	إختبار الفا كرونباخ لتهديد المنتجات البديلة	168
05	إختبار الفا كرونباخ القوة التفاوضية للموردين	168
06	إختبار الفا كرونباخ القوة التفاوضية للزبائن	168
07	إختبار إعتدالية التوزيع لعينة الدراسة	168
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	169
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	169
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	169
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	169
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	170
13	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	170
14	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنافسين المحتملين	170
15	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنتجات البديلة	171
16	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للموردين	171
17	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للزبائن	171
18	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات المحور المالي	172
19	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور الزبون	172
20	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور العمليات الداخلية	172
21	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور التعلم والنمو	173
22	اختبار الإنحدار البسيط لأثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي	173

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
173	اختبار الإنحدار البسيط لأثر شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي	23
174	اختبار الإنحدار البسيط لأثر تهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي	24
174	اختبار الإنحدار البسيط لأثر تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي	25
175	اختبار الإنحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي	26
175	اختبار الإنحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي	27
176	قائمة محكمي الإستبانة	28

المقدمة

تمهيد:

في ظل ظاهرة العولمة وما أفرزته من إنفتاح في الأسواق، وتقليص الحواجز الجمركية، والإندماج، والمعلوماتية... تغيرت العديد من المفاهيم والتوجهات، فبعدما كان التوجه الكبير في المؤسسات الاقتصادية نحو الإنتاج أصبح مصدر اهتمامها الأعظم هو التسويق، كما تغير تركيزها من المؤثرات الداخلية إلى التركيز أكثر على المؤثرات الخارجية، وهذا بسبب بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم.

المؤسسات الاقتصادية وكنتيجة لهذه التحديات والتغيرات أصبحت تعمل في بيئة ومناخ يتسم بكثرة التعقيد، يتضمن مجالات يجب دراستها وفهمها جيدا، بالنسبة للعملاء والمنافسين والمنتجات البديلة والمتشابهة ومستويات الأسعار والتكنولوجيا وغيرها، هذا ما يؤدي بها إلى أهمية التفهم الدقيق لأهدافها بالإضافة إلى مراعاة طرق ووسائل تحقيق هذه الأهداف، ومن أجل ذلك فعليها تبني فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية أدائها، وذلك من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، وبالتالي حصول المؤسسة على نموذج يستوعب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ويضمن التكيف والتوائم بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

إن فهم المؤسسة للبيئة المحيطة بها سواء القريبة منها أو البعيدة يعتبر من الركائز التي تبني عليها المؤسسة تخطيط الأنشطة المتنوعة لعملها، والبيئة القريبة بالخصوص تتكون من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة، والتي تشكل في مجموعها عناصر البيئة الخاصة بالمؤسسة أو ما يعرف بمصطلح البيئة التنافسية، والتي تضم مجموعة من المتغيرات منها القوى التنافسية لبورتر.

لقد فرضت القوى التنافسية لبورتر مجموعة من التحديات على المؤسسة، وهذا بفعل تغيرها وتحولها المستمر، وهذا ما دفع بالإدارة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الى إعطاء أهمية كبيرة لها وتحليلها والتعرف على ما تنطوي عليه من فرص لاقتناصها وتهديدات لتجنبها أو التقليل من أثرها، وتعد نتائج هذا التحليل أساسية للحكم على العديد من جوانب النشاط والتغير في نتائج المؤسسة والتي من أبرزها الأداء.

يعتبر الأداء مؤشرا من المؤشرات التي تعبر عن مستوى النجاح أو الفشل الذي بلغته المؤسسة في مختلف جوانب نشاطها، مما جعله من أولويات المسيرين للمؤسسة والذين عملوا من أجل تقييمه وقياسه لأجل تحسينه، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.

والأداء الإستراتيجي يكون ناتج عن تضافر جهود فريق العمل الإستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المؤسسة ككل، في ظل ظروف البيئة الخارجية والمحيط بها، ومن أجل تحقيق النجاحات المستمرة والقدرة على حماية المؤسسة من المنافسة الشديدة والسعي للإبتكار الإستراتيجي الدائم في بناء المزايا التنافسية وحمايتها من التقليد من قبل المنافسين.

والمؤسسات الجزائرية هي الأخرى معنية بهذا التغيير لانفتاحها على إقتصاد السوق وانضمامها لمنظمة التجارة الدولية وإبرامها لعقود تجارية مع مختلف المؤسسات الأجنبية، الأمر الذي يحتم عليها تكوين أداء استراتيجي تتفرد به عن المؤسسات المنافسة من خلال الرؤية التحليلية للبيئة التنافسية للمؤسسة.

ولذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في دراسة الأداء الاستراتيجي والتعرف على إمكانية وجود أثر لتحليل البيئة التنافسية في تحسينه في مؤسسة كوندور.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ب. الفرضيات الفرعية

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- ◀ H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ◀ H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ◀ H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ◀ H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

- تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:
- أ. قناعتنا الخاصة بالأهمية الكبيرة لتحليل البيئة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الصناعية بصفة خاصة، وميولنا الشديد لهذا النوع من الدراسات.
- ب. الأهمية المتزايدة لتحليل البيئة التنافسية كعنصر رئيسي في الممارسات التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والصناعية بصفة خاصة.
- ج. قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تحليل البيئة التنافسية والأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الصناعية، وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع من جهة، وإكساب المؤسسة الصناعية الجزائرية معرفة كافية عن مختلف جوانب وأبعاد تحليل البيئة التنافسية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء الإستراتيجي، ومن ثمة تحقيق أهدافها.

رابعا: أهداف الدراسة

- ✓ يهدف البحث إلى التعرف على الخلفية النظرية لتحليل البيئة التنافسية من خلال القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ يهدف البحث إلى دراسة وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يهدف البحث إلى تحديد أهم أبعاد تحليل البيئة التنافسية المؤثرة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يهدف البحث إلى تحديد العلاقة والأثر لتحليل القوى التنافسية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة في تحسين أدائها الإستراتيجي؛
- ✓ يهدف البحث إلى إقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة تساعد في تحسين وتفعيل تحليل البيئة التنافسية فيها من أجل أداء إستراتيجي أفضل.

خامسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في توفير إطار نظري توضيحي لمفهوم تحليل البيئة التنافسية وإبراز مختلف أبعادها ونماذج تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة، وهذا لقلة المراجع العلمية والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم لحدثته، بالإضافة إلى توفير إطار معرفي لمفهوم الأداء الإستراتيجي، ومراحل تقييمه ومعرفة أهم المؤثرات به لتحسينه؛ أما من الناحية التطبيقية فتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الصناعي الإلكتروني والكهرو منزلي باعتباره قطاع حساس يشهد منافسة قوية، نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية وتشجيع الإستثمار الأجنبي، وما سيجلبه من تحديات تنافسية مفروضة على المؤسسة الاقتصادية؛ أيضا بسبب حادثة هذا الموضوع وقلة البحوث في هذا المجال بالنسبة للجزائر وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يساهم في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص بأهمية تحليل لبيئة التنافسية في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء الإستراتيجي.

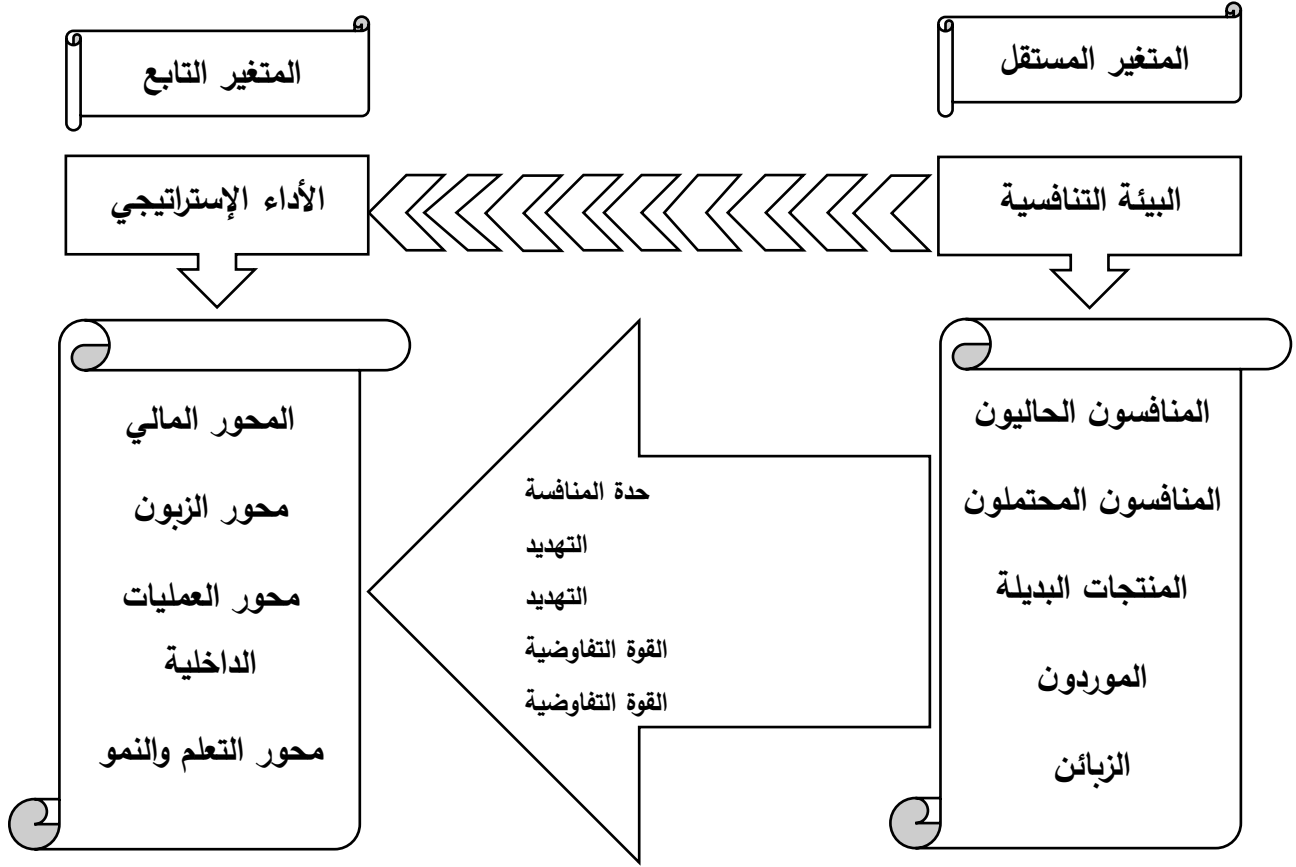
سادسا: حدود الدراسة

نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية:

- أ. **الحدود العلمية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها النظري على تحليل البيئة التنافسية من خلال تحليل القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الاقتصادية؛
- ب. **الحدود المكانية:** تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج وتم إختيارها بحكم ريادتها في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الذي يتميز بالمنافسة القوية والتغير المستمر؛
- ج. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2017.

سابعاً: نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم وتبعاً لمتغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد نموذج (kaplan & norton)

ثامناً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع، سواء فيما يتعلق بجانبه النظري أو فيما يخص القطاع موضوع الدراسة، ونشير إلى أنه إلى غاية سنة 2016 لم نعثر على أية بحث أو مقال أو أطروحة ولا مذكرة ماجستير باللغة العربية تناولت الموضوع بأثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي، إلا أنه هناك مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت أحد جوانب الموضوع فقط، لذلك سيتم سرد أهم هذه الدراسات التي تناولت متغير أو آخر من متغيرات الموضوع، طبعاً فيما يتعلق بالبيئة التنافسية للمؤسسة أو ما تعلق بالأداء الإستراتيجي، ومن تلك الدراسات ما يلي:

أ. الدراسات المتعلقة بتحليل البيئة التنافسية

☞ دور تحليل البيئة الخارجية لمنظمة الاقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي حالة شركة سوناطراك -الجزائر-، مذكرة الماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، من إعداد الباحث بو قصبة شريف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يلعبه تحليل البيئة الخارجية في تقييم الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية متخذة من بين المؤسسات مؤسسة سوناطراك -الجزائر- كحالة للدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية هي عملية مستمرة باستمرار تغير وتعقد هذه البيئة، كما ان عملية تشخيص الفرص والتهديدات يجب أن تحظى بنوع من الاهتمام وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص. إلا ان هذا الأخير ليس كافيا إن لم يكن مرفقا بسعي نحو توجيه الإستراتيجيات المؤسسة من أجل الإستفادة من نتائج هذا التشخيص عن طريق إغتنام الفرص وإجتنب التهديدات.

☞ محاولة تشخيص البيئة الخارجية لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة تيندال المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، من إعداد الباحث الهاشمي بن واضح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة 2006.

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما في الإدارة الإستراتيجية وهو تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الإستراتيجية مؤسسة اقتصادية تهدف إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم بعملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كعينة لبحث مستخدمة عدة أساليب إحصائية.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما أنها تعاني تهديدا من قبل بعض المنتجات المقلدة (التي يعبر عنها بمنتجات الاحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما أنها لا تعطي اهتماما لإقتراحات وشكاوى الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسبا، وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية لزبائنها والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المؤسسة. أما عن المنافسين فإن المؤسسة يمكن أن تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ما تعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك لأنها تنشط في إطار غير قانوني. ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث

تستورد مواردها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون مرتفعة وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

ب. الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجي

دراسة صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابد، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي، أجريت الدراسة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، وقد تم إختيار عينة عشوائية من العام حيث شملت 36 فردا في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وتم توزيع الإستبيان وكان عدد الاستثمارات التي تم استرجاعها 34 إستمارة، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، أسلوب الخطي البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إرتباط وأثر معنوي بين الثقة التنظيمية والأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن هذا الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، ومن بين أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقافة تنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه، والتركيز على محاور بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطويرها مع ما يتفق مع متطلبات المؤسسة محل الدراسة.

دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية- بسكرة -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، من إعداد الباحثة نوال شين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2008.

تناولت هذه الدراسة الأداء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واتخذت مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة كعينة للدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تملك مزايا التنافسية تعبر بنتائج مرضية مثل إعتماها على تسويق المنتجات من خلال الأنترنت وذلك لامتلاكها موقعا جيدا من حيث التصميم وطريقة عرض المعلومات، وكذا إصدارها مجلة "نفطال News" سنويا التي تهتم بكل إنجازات نفطال وأهدافها المستقبلية. إضافة إلى المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين، مع تطور رقم الأعمال كما أن معدل تحقيق الأهداف مرتفع خاصة في الوقود. ومع ذلك فإن المؤسسة لا تزال تعاني النقائص مثل عدم توفر

الظروف الملائمة للعمل والتي تساعد في تحقيق أفضل أداء، كما أن إعداد الأهداف يتم في المستويات العليا أي مقر المديرية العامة نفضال والمتواجد بالجزائر العاصمة. ولأن نفضال مؤسسة ذات وزن على الاقتصاد الوطني، ولمحاولة معالجة هذه السلبيات، إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه من أجل تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة أي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بإستطلاع رأي العملاء من خلال قوائم إستقصاء لمعرفة إتجاهاتهم وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد، بالإضافة إلى ضرورة أن تحافظ المؤسسة على شهادات الإيزو 9001-2000 والتي حصلت عليها بالشكل الذي يحافظ على جودة أداء المؤسسة وأداء الأنشطة الأفراد. كما يجب أن تهتم بقياس الفجوة بين مهارات العمال الحالية والمستوى الواجب الوصول إليه، كما أنه قد يكون من المفيد للمنظمة أن تستكمل موضوع قياس الأداء بتناول العلاقة بينه وبين برامج ومنهجيات ومعايير الجزائر الدولية كمدخل معترف به أيضا كعامل مساهم في تحقيق نتائج عمل متميزة ومتواصلة.

ج. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، من إعداد الباحث الهاشمي بن واضح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2013/2012.

تناولت هذه الدراسة متغيرات البيئة الخارجية وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تم اختيار شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة، بهدف معرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على أداء الشركات خدمة هاتف النقال في الجزائر.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مختلف عوامل البيئة الخارجية العامة كالعوامل الاقتصادية والمالية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والإدارية، قد ساهمت بكثير في تحسين أداء شركات القطاع بإعتبارها مواتية لنشاط هذا القطاع، أو هي مساعدة في غالب الأحيان في تحسين أداء شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أما في ما يخص تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة فقد تم التوصل إلى أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمسة للمنافسة يعرف توسطا وحيادية، حيث أن تركز على المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تنخفض، بالإضافة على عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، وتبقى قوة تهديد الوافدين الجدد هي الخطر الوحيد، وكما يبقى أمر دخولهم مرهونا بقرار الحكومة الجزائرية. وأيضا ما وصلت إليه الدراسة هو أن النمو المتسارع للصناعة،

وإنخفاض التكاليف الثابتة أدى إلى قلة المزاحمة في القطاع وبالتالي ملائمة هيكلية أكبر، وأن قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري مازال في مرحلة النمو، وكلما طالت فترة الابتكارات الأساسية " أجيال أخرى من تكنولوجيا " كلما سمح ذلك باستمرار فترة النمو واستمرار المؤسسات في تحقيق حصص سوقية على أساس الطلب المتزايد في هذه الفترة.

د. مميزات الدراسة المتناولة عن الدراسات السابقة

- ◀ ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسة سابقة حاولت الربط بين المتغير المستقل " تحليل البيئة التنافسية" مع المتغير التابع " الأداء الإستراتيجي "من خلال أثر الذي ينتجه المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع؛
- ◀ ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أننا إعتدنا على نموذج بورتر في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الذي يعتمد على خمسة أبعاد في تحليل البيئة التنافسية على عكس دراسات السابقة التي اعتمدت على أربعة أبعاد؛
- ◀ ما ميز دراستنا عن الدراسة السابقة هو الدراسة الميدانية التي كانت في قطاع حساس جدا " قطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية" الذي يشهد تطور ومنافسة كبيرة وهذا من خلال دراسة مؤسسة كوندور التي تنشط في هذا القطاع وتشهد منافسة قوية خصوصا محليا بإعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا القطاع ومن أضخم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛
- ◀ أيضا ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو دراسة تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور ومعرفة إمكانية وجود أثر لهذا الأخير في تحسين أدائها الإستراتيجي.

تاسعا: صعوبات الدراسة

بشكل عام تتمحور صعوبات البحث في:

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع الأداء الإستراتيجي؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لموضوع البحث من الجهات الرسمية لمؤسسة محل الدراسة من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة، وهذا ما يتنافى مع تشجيع البحث العلمي؛
- إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالاستبيان (التعامل مع موظفي إدارة مؤسسة كوندور)؛

عاشرا: هكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث خصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من البيئة التنافسية والأداء الإستراتيجي على التوالي، بينما خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى تحليل البيئة التنافسية من خلال القوى التنافسية لبورتر حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة من مفهومها، أهميتها، خصائصها، أسباب دراستها، أنواعها وتحليلها، ثم تلاه المبحث الثاني لنتعمق من خلاله في البيئة التنافسية والتعرف على المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية، أسباب وأنواع ومؤشرات التنافسية، ثم متابعة البيئة التنافسية، وقد كان من الضروري التعرف على القوى التنافسية لبورتر وهو ما تم من خلال المبحث الثالث الذي تناولنا فيه شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسون المحتملون، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية الزبائن والموردون.

أما الفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة من ماهية أداء المؤسسة، أنواع ومستويات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم أداء المؤسسة، قياس أداء المؤسسة، تحسين أداء المؤسسة، ليأتي المبحث الثالث مخصصا للأداء الإستراتيجي من نظرة على الأداء الإستراتيجي، تقييم الأداء الإستراتيجي، تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تحليل البيئة التنافسية (القوى الخمس لبورتر) وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

وبالنسبة للفصل الثالث تطرقنا من خلاله الى دراسة أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج، وذلك بالإعتماد على استمارة أسئلة وزعت على إطارات المؤسسة محل الدراسة وعولجت باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول الى نتائج البحث المرجوة.

**الفصل الأول: تحليل البيئة
التنافسية باستخدام القوى
التنافسية لبورتر**

تمهيد

يجمع أغلب الاقتصاديين على ضرورة إيلاء الأهمية القصوى لمحيط المؤسسة الذي يؤثر مباشرة على نشاطها بأساليب متنوعة وأشكال متعددة، فالمؤسسة في تفاعل مستمر وتبادل متواصل بينها وبين محيطها، ونجاح المؤسسة داخل هذا المحيط يعتمد على مدى تأقلم مكوناتها معه، ويعرف الوقت الحالي وجود المنافسة وتحرير التجارة وزيادة ظاهرة العولمة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة على نطاق واسع. وبغرض الإحاطة بمفاهيم كل من بيئة المؤسسة والتنافسية وتحليل القوى التنافسية ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

♣ المبحث الأول: الإطار النظري لبيئة المؤسسة؛

♣ المبحث الثاني: ماهية البيئة التنافسية؛

♣ المبحث الثالث: تحليل القوى التنافسية لبورتر.

المبحث الأول: الإطار النظري لبيئة المؤسسة

تعتبر البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية باعتبارها المحدد الرئيسي لخيارات وتوجهات المؤسسة، حيث خضع مفهومها إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك إلى تعدد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها من جانب آخر بالإضافة إلى متغيرات أخرى أفرزتها التطورات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، المعلوماتية والمعرفية، إذ لحد الساعة لا زال مفهومها يكتفه الغموض بسبب تعدد وتشابك هذا المفهوم عبر الزمن، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية: مفاهيم أساسية حول بيئة المؤسسة، أنواع بيئة المؤسسة، تحليل بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة المؤسسة

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية بالإضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولقد اختلف في مفهوم البيئة تبعا لوجهة نظر كل باحث.

الفرع الأول: مفهوم بيئة المؤسسة وخصائصها

أولا: مفهوم بيئة المؤسسة

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة ويقع خارجها ولا يكون جزءا منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها.

وهكذا فإن البيئة تمثل: "مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم"¹

تعرف كذلك بأنها: "المحيط الذي تعمل في ظله جميع المؤسسات سواء المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة وحتى الشركات المتعددة الجنسيات، ويضم مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في نشاط المؤسسات وتؤدي إلى تغير في مسارها واستراتيجياتها، وتقع خارج سيطرة المؤسسات"²

¹ علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014، ص 77.

² زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة -2، 2013/2012، ص 50.

تعريف آخر: "هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل ايجابي (توفير جملة من الفرص) أو سلبي (حمل جملة من التهديدات)"¹

تعريف آخر: "هي عبارة عن مجموعة الظروف والعوامل التي لها تأثير مباشر أو متوسط على المؤسسة"²

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة فحسب جاكسون بروكتور وبروان وآخرين بأنها: "تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء أي أنها تعكس المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمؤسسة وهناك من يري بأنها تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أو خارجها"³ وفي الأخير يمكننا أن نعرف بيئة المؤسسة الاقتصادية بأنها: "مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المؤسسة الاقتصادية وتؤثر عليها، كما يمكن أن تأثر فيها المؤسسة ولو نسبيا".

ثانيا: خصائص بيئة المؤسسة

تتميز بيئة المؤسسة في الوقت الحالي بعدة خصائص تفرض على المؤسسات تحديات وضغوط كبيرة نذكر منها العناصر التالية:⁴

أولاً: ظاهرة العولمة

إن ظاهرة عولمة الاقتصاد واتفاقيات التجارة الدولية وغيرها من الاتفاقيات الدولية سوف تفرض على المؤسسات تحديات كثيرة، ومن أهمها:

- أ. الجودة: سوف تجد كل مؤسسة أمامها ضغوطا كبيرة للعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها، الأمر الذي يدفع المديرين الى تبني وتطبيق استراتيجيات شاملة؛
- ب. أما التحدي الثاني الذي يصاحب عولمة الاقتصاد هو المنافسة حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فتجد المؤسسة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.

ثانيا: ديناميكية البيئة واضطرابها

سوف تستمر المؤسسات تواجه تغيرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات من اقتصادية وثقافية وتقنية وغيرها من المتغيرات المحيطة بالبيئة.

¹ موقع التعليم عن بعد لجامعة فرحات عباس سطيف: 2017/01/12

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain4.html>

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 389.

³ قويدري ميادة، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009/2008، ص 23.

⁴ حريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص. ص 50 - 51.

ثالثا: تزايد درجة عدم التأكد البيئي

إن كثيرا من التغيرات والتقلبات التي تواجه المؤسسات لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها، وبعض الظواهر لا تخضع للقوانين المعروفة وهي مزيج بين النظام والفوضى ويصعب إدراكها والسيطرة عليها.

رابعا: التنوع البيئي

وهو يشير الى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من منافسين وموردين وغيرهم.

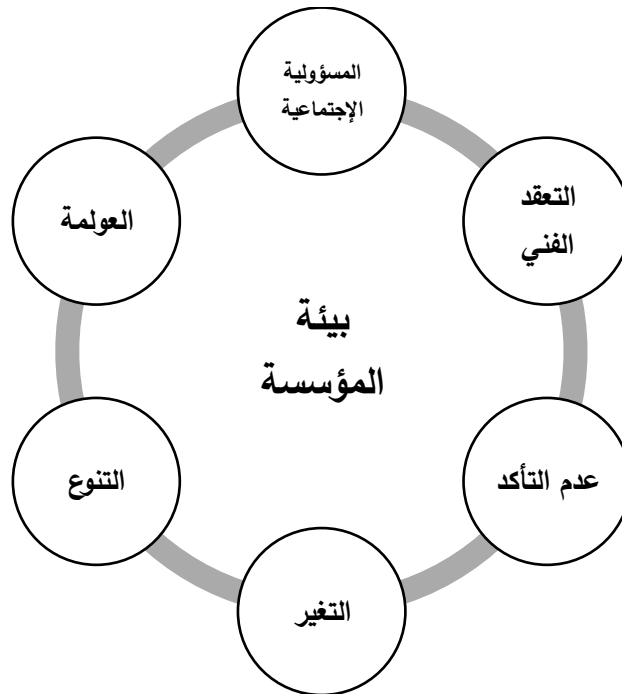
خامسا: التعقد الفني

إن ديناميكية البيئة وتنوعها والعولمة وغيرها سوف تزيد من حاجة المدير الى معلومات فنية بالغة التعقيد من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

سادسا: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

سوف تتزايد الضغوط على المؤسسات لتسهم بدور أكبر في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية، كما يتزايد دور القيم والأخلاق الإنسانية في قرارات وأفعال المديرين، وسوف تشهد المؤسسات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة. ويمكن توضيح خصائص بيئة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): خصائص بيئة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثاني: أسباب دراسة بيئة المؤسسة

تكتسي دراسة وتحليل بيئة المؤسسة، سواء الخارجية أو الداخلية، أهمية بالغة وهذا نظرا لتأثيره المباشر على أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها، وهذا يرجع لجملة من الأسباب:¹

- ◀ إن أي مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأي مؤسسة عند نقطة زمنية معينة، أي الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات المحيط؛
- ◀ إن أي مؤسسة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها؛
- ◀ إن وجود أي مؤسسة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع المحيط الذي تعمل فيه، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذا المحيط؛
- ◀ إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المؤسسة، كذلك تتأثر هذه الأهداف بمتغيرات المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون فيها من فرص أو تهديدات؛
- ◀ إن الاستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة مثل الأهداف تتأثر بالظروف الخارجية، مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخل المؤسسة، فلا شك أن استراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة في حالة تعاملها مع محيط اقتصادي يغلب عليها طابع احتكار القلة، وتقييد الاستيراد، وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف عن استراتيجيات وخطط المؤسسة نفسها في محيط اقتصادي مختلف.

هذا فيما يتعلق بدراسة وتحليل البيئة الخارجية، أما أسباب دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فيرجع إلى:

- ◀ اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين، وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع لها الاستراتيجيات لتعزيز الاستفادة منها، واكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والسمعة، والتي تعوق المؤسسة عن مجارة المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجيات للقضاء عليها أو معالجتها؛

¹ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014/2015، ص 29.

◀ اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة، والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المؤسسات التي تعمل في الصناعة، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

الفرع الثالث: أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة

تظهر أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة في تأثير هذه البيئة على سلوكها ونشاطها وأدائها، حيث أن البيئة تمثل المصدر الرئيسي الذي يزودها بالمواد الضرورية لمزاولة نشاطها، كما تتحكم البيئة بنشاط المؤسسة من خلال قبول أو رفض ما تنتجه باعتبار أن هذه البيئة هي الجهة الوحيدة التي تستقبل هذا الإنتاج، كما أن البيئة قد تكون سببا من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا لم تستطع التكيف معها.¹

وبالتالي يكون نجاح المؤسسة مرتبطا ارتباطا وثيقا مع قدرة مسيري المؤسسة على التأقلم مع هذه البيئة كضرورة التعامل مع النقابات، البنوك، الموردين، مصالح الضرائب، ... الخ. فتكمن أهمية دراسة بيئة المؤسسة في تحليل القوى المؤثرة في نشاط المؤسسة وبالتالي اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات. كما أن دراسة البيئة وتحليلها تعود على المؤسسة بعدة منافع منها ما يلي:²

- زيادة الإدراك لدى إدارة المؤسسة بالتغيرات البيئية؛
- جعل المؤسسة أكثر حساسية لتغير حاجات ورغبات الزبائن؛
- تكييف المؤسسة مع البيئة؛
- تزويد المؤسسة بالمعلومات النوعية والموضوعية.

¹ خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 15.

² نفسه.

المطلب الثاني: أنواع بيئة المؤسسة

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أداءها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية وعليه يجمع أغلب الباحثين أن بيئة المؤسسة تصنف الى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، هذه الأخيرة تتميز فيها نوعين: بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة.

الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة

أولاً: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

يرى (Cetro) أن: "البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال"¹ ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بمختلف العوامل التي تقع داخل حدود المؤسسة وتشمل كل الإمكانيات المادية والمعرفية والتنظيمية التي تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها وفق ما تحتاجه لصياغة مختلف الاستراتيجيات التنافسية أطلق عليها عدة تسميات وفقاً لدراسات الكتاب والباحثين"² ويعرف DUNCAN البيئة الداخلية على أنها: "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة"³

ترتبط ارتباطاً مباشراً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب MILES وأحياناً بالبيئة العملية حسب PORTER وأحياناً أخرى ببيئة العمل حسب THOMPSON، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج"⁴ البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويرى CERTO أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 184.

² خاشعي محمد، الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2012، ص 27.

³ عطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 76.

⁴ نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 24.

قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹

ثانيا: عناصر البيئة الداخلية

سنقوم بالتركيز على ثلاثة مكونات متفق عليها من قبل العديد من الباحثين فيما يلي: الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الموارد.

أ. الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ويرى (wright) بأنه الإطار الذي يشير الى الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية، والهيكل يعكس في خارطة المؤسسة، كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.²

ب. الموارد

وتشمل الموارد الملموسة الموارد المالية مثل السيولة ومصادر التمويل والأصول الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة، أما الموارد غير الملموسة فتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها، وأما الموارد التقنية أو الفكرية فتشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين، وتشمل الموارد البشرية كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.³

ج. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف وفي أدب إدارة الأعمال ونظرية المؤسسة توجد الكثير من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، في إطار التركيز على البعض من مفرداتها الظاهرة أو الخفية، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل:

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010، ص 21.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 94.

³ خضر مصباح الطبطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 190.

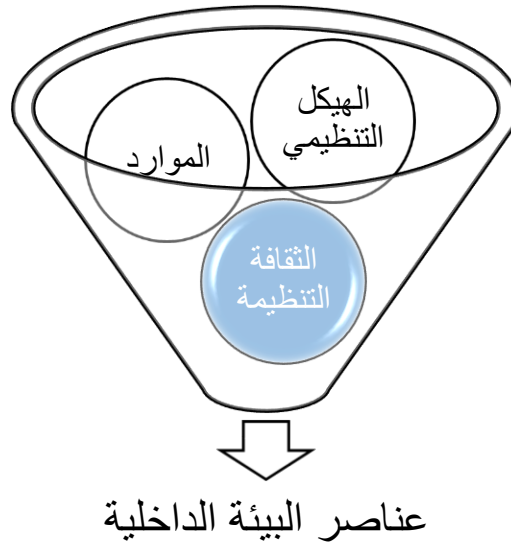
مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا مع المؤسسات الأخرى".

كما يعرف (Thomas & Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المؤسسة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف".

بينما يرى Baseman الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة"¹.

والشكل التالي يبرز عناصر البيئة الداخلية كما يلي:

الشكل رقم (2.1): عناصر البيئة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

¹ يوسف عبد الإله أحمد، تأثير تحليل البيئة الداخلية على جودة الخدمات الصحية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 80، ص 161.

الفرع الثاني: البيئة الخارجية العامةأولاً: تعريف البيئة الخارجية العامة

يمكن أن ندرج ثلاثة تعاريف كما يلي:¹

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة، أي أنها كل ما يخرج عن إطار بيئتها الداخلية.

يعني هذا أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة وكل من له علاقة بالبيئة العامة أو الخاصة أو في البيئة التشغيلية وبيئة النشاط.

ومن ثم فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتهديدات.

من التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية هي مجموعة من المؤثرات والقوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين.

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية والاستقرار والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة، ويهتم المدراء المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لسببين هما:²

♣ السبب الأول: وينشد تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المؤسسة وتعميق وصولها الى الأهداف المنشودة؛

♣ السبب الثاني: وينشد تحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا مساندة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2008، ص. ص 205 – 251.

² عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 102.

ثانياً: عناصر البيئة الخارجية العامة

تتكون من مجموع القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعياً أو قانونياً أو اقتصادياً أو سياسياً على عمل المؤسسة وهي تتألف من العناصر التالية:

أ. **القوى الاقتصادية:** وتعتبر عن هذا القطاع العناصر الخاصة بالكساد الاقتصادي، ومعدلات البطالة (محدودية فرص الاستخدام)، ومعدل التضخم، ومعدلات الاستثمار، وإقتصاديات الأعمال والنمو.¹

ب. **القوى الاجتماعية والديمقراطية:** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة.²

ج. **القوى الحكومية والقانونية:** يمكن لعوامل مثل التغيرات في سياسة الحكومة والتشريعات والتطورات القانونية، وتغير الفلسفة السياسية أن تؤثر جميعها في أعمال المؤسسة، وتتغير قوانين الضرائب من وقت لآخر وينتج عن ذلك تأثيرات على البنية والممارسات المتبعة في التقارير المالية.³

د. **القوى التكنولوجية:** تمثل القوى التكنولوجية كافة المتغيرات المرتبطة بالاكشافات والابتكارات العلمية والتطور التقني، في إنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات، حيث يذكر أنه على المؤسسة أن تنتبه لما يدور حولها من تغيرات تكنولوجية.⁴

ويمكن إبراز عناصر البيئة الخارجية العامة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): عناصر البيئة الخارجية العامة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن منصور الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 49.

² نفسه.

³ ويترايمر، لورنس جي، تسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 92.

⁴ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزلي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 160.

الفرع الثالث: البيئة الخارجية الخاصة

أولاً: تعريف البيئة الخارجية الخاصة

يمكن تعريف البيئة الخارجية الخاصة بأنها البيئة التي تعيش داخل شبكتها المؤسسة المعنية وتوضح علاقتها مع المؤسسات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة. ويقع ضمن هذه البيئة المجهزين والمورعين والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة من أجل أن تحيا وتنمو. والبيئة الخاصة هي نفسها بيئة المهام لأنها تمثل ذلك الجزء من البيئة العامة الذي يؤثر بشكل مباشر على عمليات وضع وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

يطلق مفهوم بيئة المهمة على بيئة الصناعة من مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وهذه تمثل مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها: الموردون، المنافسون، العملاء، والمقرضين وأصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على مؤسسة الأعمال. ويرى (Daft) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقاً بالمؤسسة وأهدافها، ويطلق الباحثون مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية.²

ثانياً: عناصر البيئة الخارجية الخاصة

فيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة:

أ. **العملاء:** يشكل الزبائن مفتاح النجاح الأساسي لأي مؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر، وهذا يتم من خلال معرفة خصائص السوق الذي تتعامل معه تلك المؤسسة، ودراسة حاجاته ورغباته وتحديد أنواع المنتجات التي يريدها. كما قد يكون الزبائن من المؤسسات التسويقية، أو الوسطاء الذين يقومون بشراء السلع وإعادة بيعها، وقد يكونون من المؤسسات الخيرية أو الأجهزة الحكومية، أو من المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.³

ب. **الوسطاء:** يعرف الوسطاء بأنهم تجار الجملة والتجزئة، ومؤسسات التوزيع المادي، ووكالات الخدمات وكذا المؤسسات المالية والتي تساعد المؤسسة في ترويج وتوزيع وبيع سلعها وخدماتها للزبائن النهائيين أو المعتمدين.⁴

ج. **الموردون:** يمثلون مصادر توريد المواد الخام، والآلات، والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:⁵

❖ أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص 111.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

³ اياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 131.

⁴ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 85.

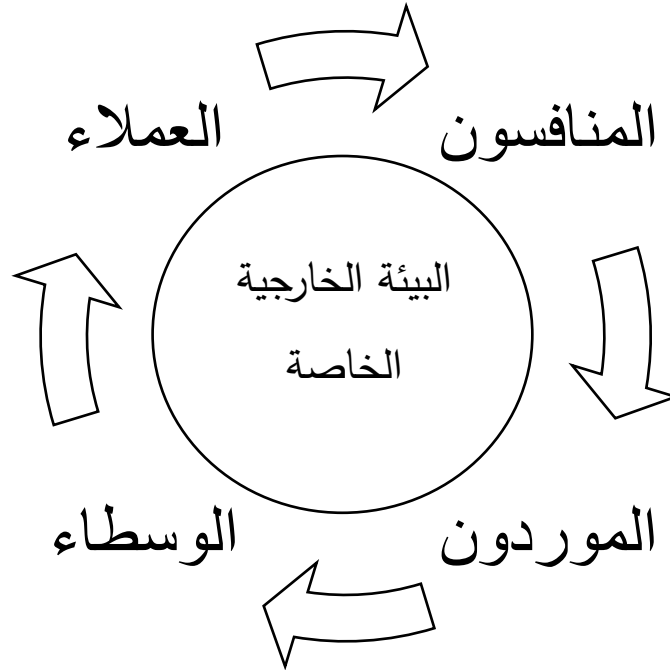
⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- ❖ شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد؛
- ❖ شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد؛
- ❖ الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر؛
- ❖ دراسة مدى ملائمة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر؛
- ❖ الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

د. **المنافسون**: تعتبر المنافسة عنصرا هاما من عناصر البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، وتعتبر المؤسسة ناجحة في هذا المجال إذا كانت قادرة على الإلمام بطبيعة المنافسين في السوق وخصائصهم المختلفة، ومعرفة المنتجات التي تعتبر منافسة والمستوى الذي وصلت إليه عملية المنافسة.¹

والشكل التالي يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

الشكل (4.1): عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

¹ إيايد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 131.

المطلب الثالث: تحليل بيئة المؤسسة

إن تحليل البيئة ومعرفتها بالنسبة للمؤسسة تعتبر من الأولويات حتى تكون على دراية كاملة بالمستجدات الحالية، ذلك أنه على أساس هذا التحليل تستطيع المؤسسة من بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلى متطلبات البيئة من جهة وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التحليل البيئي

أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.¹

ثانياً: مفهوم تحليل البيئة الخارجية

أ. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العامة): يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، فتحليل البيئة الخارجية العامة يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المؤسسة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.²

ب. تحليل البيئة الخارجية المباشرة (الخاصة): تشمل تحليل قوى المنافسة، وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر.³

¹ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2015، ص 86.

² محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 144.

³ نفسه.

ثالثاً: أهمية التحليل البيئي

أ. أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تعتبر نتائج تحليل البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف أحد مدخلات القرارات المختلفة على مستوى المؤسسة ومن أهم هذه القرارات:¹

- ★ القرارات المتعلقة بتدعيم الإمكانيات المادية والبشرية والمالية؛
- ★ القرارات المتعلقة بتحسين المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة؛
- ★ القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة النظم الإدارية والمالية والعلاقات التنظيمية؛
- ★ القرارات المتعلقة بتحقيق الترابط الداخلي بين الوحدات المختلفة للمؤسسة.

ب. أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي:²

♣ **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

♣ **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية، التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال فإن التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص والتي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

♣ **صياغة استراتيجية الموارد:** حيث يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.

♣ **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

¹ محمد إبراهيم محمد، الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2016، ص 208.

² الطيب الدواوي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة بكرة، ص 41.

الفرع الثاني: أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تعددت مداخل التحليل البيئي الداخلي ومن هذه المداخل نذكر ما يلي: مدخل تحليل المتغيرات التنظيمية السبعة، مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجية السوق، مدخل تحليل سلسلة القيمة، مدخل التحليل الوظيفي، مدخل الكيانات التشغيلية، سنتطرق إليها فيما يلي تباعاً: ¹

أولاً: مدخل (S-7)

يتضمن هذا المدخل تحليل سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي:

الهيكل structure	الأنظمة والإجراءات systems and procedures
الأفراد staff	المهارات skills
الاستراتيجية strategy	القيم المشتركة shared values
نمط الإدارة style	

ثانياً: مدخل تحليل التأثير الربحي لاستراتيجية السوق

يتضمن هذا المدخل تحديد الإستراتيجيات التي تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو تدفق نقدي، وفي ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدات الإستراتيجية.

ثالثاً: مدخل تحليل سلسلة القيمة

يركز هذا المدخل على فحص طبيعة ومدى وجود تناسق وتناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة التي تؤدي بالمؤسسة لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم سلعها وخدماتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة.

رابعاً: مدخل التحليل الوظيفي

يركز هذا المدخل على القدرات والسمات المثمرة للمؤسسة والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف وهذا المدخل يلقي بنظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة والوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

خامساً: مدخل الكيانات التشغيلية

هو مدخل شامل يأخذ في اعتباره المداخل السابقة، وفي إطاره تتمثل الداخلية في كافة الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية والنظم والسياسات والإستراتيجيات المطبقة حالياً على مستوى المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة بهدف تحديد:

✓ نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً؛

✓ نقاط الضعف وجوانب القصور حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها.

¹ محمد إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 209 - 211.

الفرع الثالث: أساليب تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

هناك العديد من الأساليب في دراسة وتحليل البيئة الخارجية ومن أهم هذه الأساليب أسلوب (PEST) الذي يهدف إلى تحليل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، أما الأسلوب الثاني فهو تحليل (SWOT) المعتمد على التنبؤ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها.

أولاً: نموذج تحليل PEST

أ. عوامل البيئة السياسية والقانونية

تتعلق العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية وخططها الإستثمارية، والأهم من هذا هو توجهات الدولة وأيديولوجية نظامها السياسي، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، ويعتبر توفر الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في دولة ما عاملاً حاسماً في مجال الصناعة.¹

ب. عوامل البيئة الاقتصادية

مثل معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد (زراعي أو تجاري أو صناعي ...)، السياسات المالية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، السياسة الجمركية والقيود المفروضة على التجارة الخارجية ... الخ.²

ج. عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية، المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابياً أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو سلبياً للآخر.³

د. عوامل البيئة التكنولوجية

وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات مؤسسة الأعمال، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة وتعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.⁴

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 68.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005، ص 116.

³ الدكتور نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007، ص 149.

⁴ وائل محمد ادريس، طاهر منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 52.

ثانياً: نموذج تحليل سوات SWOT

يشار عادة لمقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بتحليل سوات، وبكلمات أخرى فإنه يطلق عادة على دمج الأمور الخارجية (تحليل البيئة وتحديد الفرص أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها) مع الأمور الداخلية (تحليل موارد المؤسسة وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) بتحليل سوات، وكلمة "سوات" تجمع مع الحرف الأول من كل كلمة من كلمات نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats.¹

يتمثل تحليل سوات في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها إتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها الى فرص وتهديدات، وكذلك جمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها الى قوة وضعف ويتم تحليل سوات عموماً في أربعة مراحل هي:²

- ◀ تتمثل المرحلة الأولى في معالجة المعلومات التي تجمعها المؤسسة خلال عمليات التحليل السابقة؛
 - ◀ وتتمثل المرحلة الثانية في تنظيم حصص للتفكير والنظر؛
 - ◀ ثم تأتي المرحلة الثالثة التي تكمن في التحليل؛
 - ◀ ثم المرحلة الرابعة وتخص إتخاذ القرار.
- ويظهر تحليل سوات في شكل مصفوفة كالتالي:

الشكل رقم (5.1): مصفوفة سوات

سلبي	إيجابي	
قائمة نقاط الضعف	قائمة نقاط القوة	داخلي
قائمة التهديدات	قائمة الفرص	خارجي

المصدر: عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 65.

ويوجد كذلك أسلوب بورتر لتحليل القوى التنافسية للبيئة الخارجية الخاصة (التنافسية) والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الثالث.

¹ شمس الدين باسم، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2012، ص 67.

² عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص. ص 64 - 65.

المبحث الثاني: ماهية البيئة التنافسية

في ظل التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات أصبحت هذه الأخيرة أمام حتمية ضرورة التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط التنافسي، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية، باعتبارها الألية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا ما نسعى الى توضيحه في المطالب التالية: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية، أسباب وأنواع ومؤشرات التنافسية، متابعة البيئة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها، وعليه سنحاول في هذا المطلب تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهما.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة وأشكالها

أولاً: تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات محيط الأعمال، وما خلفه من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء التعاريف لها، وسنتطرق في هذا الفرع لبعض التعاريف: تعتبر المنافسة؛ بمفهومها البسيط، عن حالة التحدي، أو الصراع الحاصل، غالبا بين اثنين أو أكثر، من الخصوم المنافسين، وتمثل حلقة وسيطة، بين التغير البيئي وأداء المؤسسة، والصراع متواصل ومستمر، من أجل البقاء، ومن خلالها لا يستطيع المتنافسون، التعايش سلميا دونها، فكل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، خارج مجالات النمو، والحصول على الموارد، والافراد بميزات تنافسية، تميزه عن خصمه، وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل، وتضمن له البقاء والاستمرار.¹

وكما تعرف أيضا على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا".²

¹ حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013/2014، ص 177.

² بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 135.

وتعرف أيضا على أنها: " تعدد المسوقين وتواجههم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، والمواصفات، وتوقيت البيع، وأسلوب البيع وخدمة ما بعد البيع، وكسب الوفاء".¹

كما تعرف المنافسة بصورة عامة «المزاحمة بين المنتجين وأصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق والهدف من ذلك تحقيق أقصى ربح ممكن».²

وفي نفس السياق يرى Porter بأن هذه المفاهيم ضيقة الحدود فحسبه فإن المنافسة هي: "سباق نحو الأرباح التي تشارك فيه المؤسسات المتواجدة في القطاع، بالإضافة إلى زبائنها، ومورديها، ومنتجاتي السلع البديلة، والداخلين المحتملين إلى القطاع".³

ومن مجمل التعاريف السابقة نجد أن المنافسة هي عبارة عن التسابق أو الصراع في ظل مجموعة من الشروط التي تحكم السوق أو المحيط التنافسي، قصد إبراز القدرات والمهارات التي تتمتع بها المؤسسات المتنافسة (جودة، تكنولوجيا، ابتكار، تسويق.... إلخ) المترجمة في مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن من خلالها كسب ولاء أكبر عدد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية والاستقرار والنمو في السوق والربح، بالاعتماد على مجموعة من الموارد والمقومات لديها (بشرية، مادية، مالية.... إلخ) بعيدا عن الممارسات غير المشروعة من احتكار وتقليد (حقوق الملكية الفكرية).

ثانيا أشكال المنافسة

تحدد هذه الأخيرة حسب عدد المؤسسات وزبائنها وكذا قدرة التأثير، ونميز بين أربع أنواع: الاحتكار، المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة كما يلي:⁴

أ. الاحتكار

هذا النوع من المنافسة محدود، ونجد في بعض الدول التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات، وتسمح لها بالمنافسة سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، حيث هذا النوع يعني أنه توجد مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، فيسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما أمام العديد من المشتريين. ونجد هذا النوع من المنافسة في الدول الرأسمالية في حالة براءة الاختراع.

وفي هذا الشكل من المنافسة يحقق المحتكر أرباح كبيرة من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج.

¹ بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التمييز الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 8.

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 119.

³ بسكري شهرزاد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

⁴ حلمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسويق، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2008، ص 100.

ب. المنافسة الكاملة (التامة)

يتميز هذا الشكل بتواجد العديد من المنافسين، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينهما من حيث الخصائص، ويقابل ذلك عدد كبير من المشترين. وفي هذه الحالة لا المؤسسات ولا الزبائن لديهم القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، هذا الشكل من المنافسة محدود جدا اليوم.

ج. المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة)

يتميزها عدد كبير من المؤسسات قادرة على طرح منتجات بميزات مختلفة، ولها قوة التأثير، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة تعمل على جلب واكتساب عملاء دائمون تسعى لإشباع حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من حيث: الذوق، النوعية، الجودة، الخدمات المقدمة، شبكة التوزيع، ... الخ.

د. احتكار القلة

لعل أهم ما تتميز به السوق التي توصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جدا، بحيث أنها تغطي عمليا حاجة السوق من ذلك النوع من الإنتاج الصناعي الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي ومن أمثلتها الصناعات النفطية، إطارات عجلات السيارات مثل " Michelin, bridge stone" إن المنافسة بين هذه المؤسسات ذات احتكار القلة قد تتطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الاقتصادي، ويمكن إيجاز نقاط أساسية تميز تحليل السوق في احتكار القلة ب: ¹

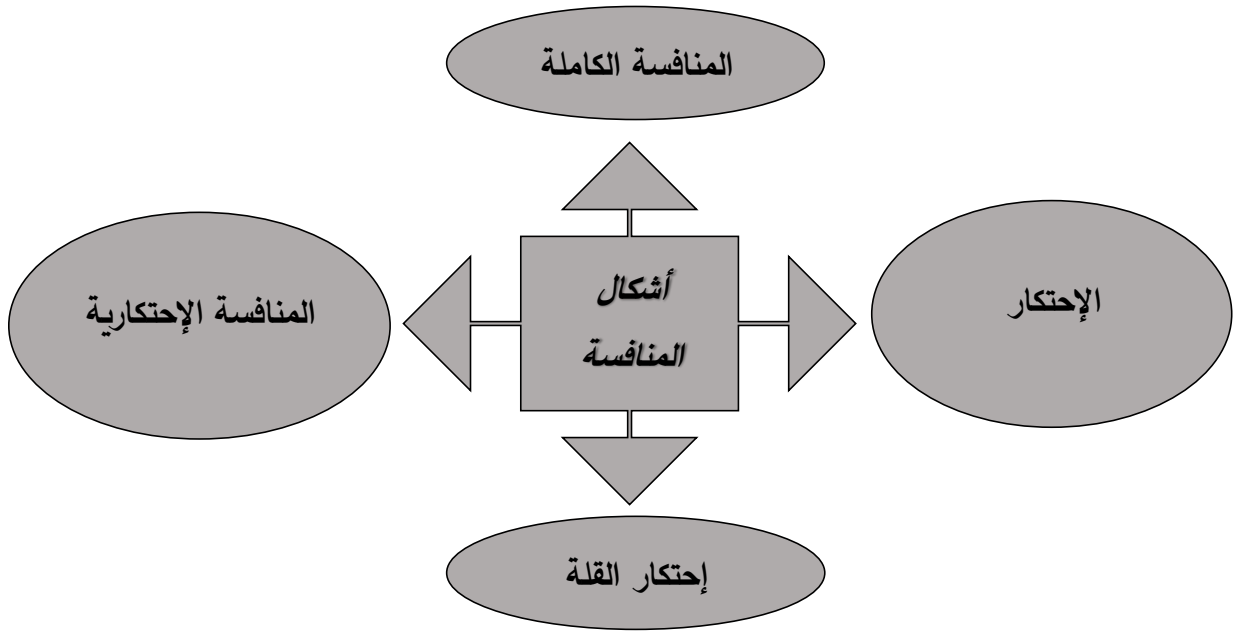
- إن كل مؤسسة لها نصيب مهم في السوق وإمكانية التأثير فيه؛
- مستوى الأسعار أكثر استقرارا مما في سوق المنافسة التامة، ولكن بطبيعة الحال أقل استقرارا في السوق احتكارية.

ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة:

- ☞ **احتكار القلة التام:** هو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن الصناعة بأسرها في السوق.
 - ☞ **احتكار القلة مع تنوع المنتج:** وهو الذي يتسم بقلة البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، وهنا يتعذر معرفة وضع توازن الصناعة بأسرها في السوق.
- ويمكن توضيح أشكال المنافسة من خلال الشكل التالي:

¹ موفق ميمون، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص. ص 144 - 145.

الشكل رقم (6.1): أشكال المنافسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية ومستوياتها

تعتبر التنافسية من بين المواضيع التي حظيت بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين في أدبيات التسيير الاستراتيجي والاقتصاد، لكن لا زال هناك صعوبة في التوصل إلى مفهوم أو تعريف موحد للمصطلح التنافسية، تبرز هذه الصعوبة أكثر عند محاولة قياس مؤشراتها حيث تظهر الاختلاف في تعريفها بناء على هذه المؤشرات، مع ذلك يمكن تقديم بعض التعاريف لمفهوم التنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية.

تعرف التنافسية حسب التعريف الصادر عن تقرير لوزارة الاقتصاد الفرنسية على أنه «القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين لمقاومة منافسيها».¹ التعريف يبين بأن التنافسية هي مقدرة المؤسسة على فرض نفسها في السوق من خلال شيء يميزها عن البقية والذي يسمح لها بالتفوق على المنافسين وهذا من خلال فترة زمنية معينة منتهية الأجل بمعنى، كون أن الشيء المميز والذي يعطي القدرة على التنافسية ضرفي وليس أبدياً، فمع مرور الزمن يكتشف التفوق فيقلد أو يتجاوز.

¹ يحي لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 42.

كما تعرف على أنها «ذلك التحدي الذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى»¹.

كما تطرق لي مفهوم التنافسية مجموعة من الباحثين من بينهم: عرف فريد النجار التنافسية على أنها: «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد»² ومن خلال هذا التعريف يتضح أن قدرة المؤسسة على التنافس يتم في الصمود أمام قوى السوق بوضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة المنافسين الموجودين في السوق أو مواجهة الداخلين الجدد للسوق، وتقديم منتجات ذات جودة عالية، مع المحافظة على هامش الربح دائما ليتمكن من النمو والاستمرار في فرض نفسها في السوق وتمكن من مواجهة الخطر وتوسع في نشاطاتها.

كما تعتبر التنافسية بأنها: «سياق يرتبط ويعتمد على مؤشرات قياسها في البيئة التنافسية محل التحليل». ابعده من ذلك يقترح chaharbaghi fleurer. R إطار لتحديد مفهوم التنافسية والذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية.

في حين ركزت معظم التعاريف الخاصة بالتنافسية على المنافسين، الزبائن، والمؤسسة، تم إهمال المساهمين الذين يقومون بتوفير رأس المال ولهم أثر أكبر على الأهداف التجارية لذا ركز كل من Feurer.R و chaharbaghi من على إدراج المساهمين كعنصر أساسي في تنافسية المؤسسة فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح لإرضاء المساهمين، وتحقيق النمو مستمر في الأرباح بالإضافة إلى تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح الآخرين.³

فالتنافسية من وجهة نظر المساهمين تكمن في قدرة المؤسسة على توفير عائد مستمر على الإستثمار في الأجل القصير والمتوسط والطويل كما أن طبيعة المنافسة تتحدد حسب الطريقة التي يدرك بها الزبائن عرض المؤسسة وقيمة وحجم الأرباح التي يتوقعها المساهمين من المؤسسة مقارنة بالمنافسين.⁴ وقد وردت عدة تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة قدمتها بعض الجهات نوردتها كما يلي:

¹ فريد عمر، تحسين مناخ الإستثمار الأجنبي كألية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 234.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000، ص 11.

³ إسحاق خرشي، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة حسيبة بوعلي - الشلف -، 2015/2014، ص 72.

⁴ نفسه.

- تعريف التنافسية من قبل المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها «قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل».¹
- تعريف مؤسسة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE): تعرف مؤسسة (OCDE) التنافسية على أنها «المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل».²
- من خلال ما سبق نلاحظ أن التنافسية متعددة الأبعاد تعمل المؤسسة على معرفتها لمواجهة ما يحيط بها في السوق واحتلال موقع تنافسي والمحافظة عليه ومنه نعتبر التنافسية حالة ذهنية تدفع الى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ على موقعها لأطول فترة.

ثانيا: مستويات التنافسية

من خلال التعاريف المختلفة التي تركز على التنافسية يتبين وجود اختلاف من حيث مستويات التنافسية، وتتمثل في التنافسية على المؤسسات والتنافسية على مستوى القطاعات، والتنافسية على مستوى الدولة، وهذا سنستعرضه فيما يلي بأكثر شرح:³

أ. تنافسية المؤسسات

وتتمثل في القدرة المؤسسات على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، وهذا بالعمل على توفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب أي تحقيق حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

ب. تنافسية قطاع النشاط

وهي تعني قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الداخلية بالاعتماد على الدعم الذاتي للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى التميز في النشاط، لذلك يجب تحديد هذا الأخير بدقة.

ج. تنافسية الدول

والتي تعني قدرة أي دولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة أحسن، وتوسيع الحصة السوقية، والدخل القومي، وزيادة الثروة وتحسن المعايير الاجتماعية.

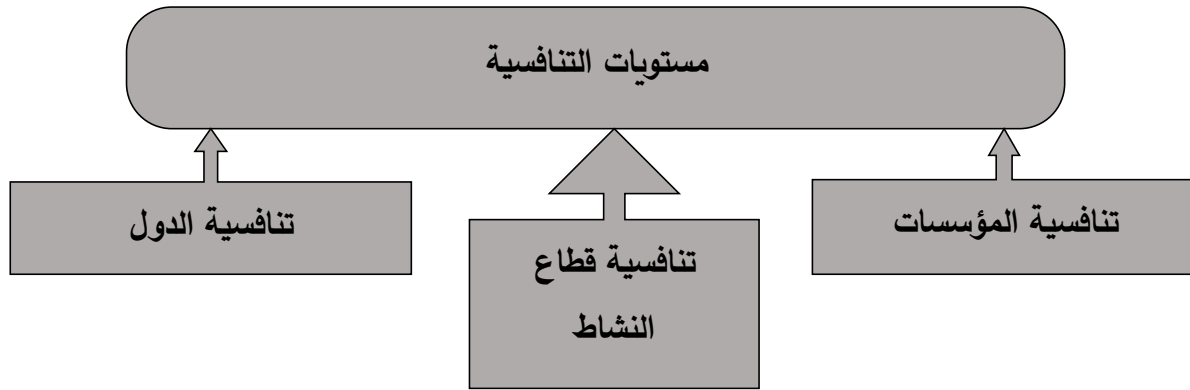
ويمكن تلخيص مستويات التنافسية من خلال الشكل التالي:

¹ بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2012/2011، ص43.

² دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، 2005/2004، ص5.

³ حلمي لامية، مرجع سبق ذكره، ص102.

الشكل رقم (7.1): مستويات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: محددات التنافسية

حاول بورتر Porter تقديم منهج للتنافسية يقوم على مجموعة من الأسس، حيث تتمتع الدولة بميزة تنافسية في صناعة ما إذا استطاعت أن تحقق نجاحا تنافسيا في الأسواق العالمية من خلال توظيف استراتيجية عالمية للمنافسة استنادا إلى متغيرات تكنولوجية ومهارية مكتسبة، كما أن Porter وضع مجموعة من المحددات للميزة التنافسية والتي تقوم على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسات المحلية، الأمر الذي يؤثر مباشرة على مقدرة المؤسسة على المنافسة العالمية.

تتأثر هذه المحددات وتؤثر في بعضها البعض، حيث لا يمكن الاعتماد على محدد واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، إلا أنه لا يقصد من ذلك توافر هذه المحددات مجتمعة كشرط ضروري من أجل تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما، إلا أنه كلما توافر عدد أكبر من هذه المحددات وكلما كانت العلاقة بينها أكثر تفاعلا وتشابكا كلما تمكنت الدولة من تحقيق ميزة تنافسية مستقرة والمحافظة عليها خلال فترة زمنية طويلة.¹

وتنقسم تلك المحددات كما Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية وهي كما يلي:

أولاً: المحددات الرئيسية للتنافسية

وتتمثل هذه المحددات في:²

أ. **عوامل الإنتاج وخصائصه:** والمتمثلة في المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما، وتكون هذه العوامل إما أساسية (تتمثل في الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، موارد رأس المال، البنية الأساسية وموارد معرفية) بحيث أن هذه العوامل لا تمثل ميزة تنافسية كون أنها سهلة الحصول عليها من قبل المنافس. أو عوامل مطوّرة (وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها).

¹ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في رفع التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 72.

² المرجع السابق، ص 73.

ب. **أحوال الطلب المحلي:** يتعلق هذا المحدد بمجموعة من الخصائص التالية: تكوين الطلب المحلي (بمعنى طبيعة احتياجات المستهلكين)، حجم ونمط معدل النمو في الطلب المحلي والآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية، ويعتبر تكوين الطلب المحلي هو أكثر العوامل تأثيراً على الميزة التنافسية، وذلك من خلال هيكل احتياجات المستهلك المحلي، حيث تتمتع دولة ما بميزة تنافسية في نشاط أو صناعة معينة إذا كان الطلب المحلي صورة أكثر وضوحاً وفي الوقت المناسب.

ج. **الصناعات المغذية (المساندة) والمرتبطة (المكملة):** يقوم هذا المحدد بدور رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما بالدولة، ويقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض الأمر الذي يساهم في رفع القدرة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

د. **استراتيجية المؤسسة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية:** انطلاقاً من أن نجاح المؤسسة في التنافس المحلي يؤهلها للدخول إلى الأسواق الخارجية والنجاح عالمياً، لذا تعد استراتيجية المؤسسة عنصراً هاماً في خلق بيئة محلية مشجعة للمنافسة وملائمة لزيادة القدرة التنافسية للدولة، فالتنافس النشط بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى زيادة الضغوط على المؤسسات لإجراء المزيد من التحسينات والتطوير بهدف تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج والنفوذ إلى الأسواق العالمية. ويمكن للمنشأة أن تحقق قدرة تنافسية من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية والتي سيتم التفصيل إليها لاحقاً:¹

- **استراتيجية ريادة التكلفة الكلية:** تستطيع المؤسسات تحقيق القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية ومن ثم قدرتها على تخفيف السعر مقارنة بالمنافسين، ويرجع انخفاض التكلفة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم أو امتلاك تكنولوجيا معينة، أو مصادر للمواد الخام غير متوفرة للمنافسين وبالتالي تنفرد المؤسسة بهذه الميزة.
- **استراتيجية تمييز المنتج:** يمكن إتباعها من خلال تقديم منتج فريد مختلف عما يقدمه المنافسون، بحيث يمكن عرضه بسعر أعلى، وقد يكون التمييز في المنتج نفسه أو في نظام التسويق أو التوزيع ويتطلب تمييز المنتج القيام بدراسات أو أبحاث عميقة واستخدام خدمات عالية الجودة مما يحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة لذلك قد يتطلب إتباع هذه الاستراتيجية التضحية السعرية.
- **استراتيجية التركيز:** طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تركز على خدمة قطاعات محددة من السوق وتعمل من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات بتقديم منتج متميز بالمقارنة بالمنافسين وبتكلفة أقل.

¹ مغمولي نسرین، مرجع سبق ذكره، ص 74.

ثانياً: المحددات المساعدة أو المكملة

أشار Porter إلى أن هناك محددات ثانوية تؤثر وتتفاعل مع المحددات الرئيسية الأربعة، تتمثل هذه المحددات المكملة في عاملان هما الدور الذي تلعبه الحكومة لدعم المحددات الرئيسية والدور الذي تلعبه الصدفه والتي قد تمنح الدولة ميزة تنافسية مؤقتة.

المطلب الثاني: أسباب وأنواع ومؤشرات التنافسية

الفرع الأول: أسباب التنافسية

هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب نجد ما يلي:¹

- شدة المنافسة التي تتطلب رد فعل سريع من قبل المؤسسة، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقربها من معرفة استراتيجيات المنافسة الحالية وتطلعاتهم المستقبلية؛
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن السوق ومتغيراته نتيجة تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصالات وتطور أساليب بحوث التسويق؛
- المستهلك أصبح أكثر إلحاحاً من ذي قبل على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وبذلك يصبح المستهلك من أهم قوى المنافسة؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من الآليات الحديثة في مجال الاتصالات.
- تعدد البدائل أمام متخذي القرارات، نتيجة انفتاح الأسواق أمام الزبائن من خلال حرية الاختيار والمفاضلة بين المنتجات ووفق السعر المرغوب فيه، ومن هذا المنطلق نجد أن التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل واكتساب المزايا التنافسية "الأفضلية".
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية والابتكار، ولا سيما أن بناء القدرات هو الوسيلة الوحيدة لتعزيز التنافسية وتوليد فرص جديدة وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي؛
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية وبالتالي انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية.

¹ خاشعي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة التنافسية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير نوجزها فيما يلي:

أولاً: معيار التنافسية حسب السعر

تتقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية وأخرى غير السعرية، وذلك كما يلي:¹

أ. **التنافسية السعرية:** وهي قدرة المؤسسة على عرض المنتجات بأسعار أقل من تلك التي يعرضها منافسيها، وهذه التنافسية تكون عادة على المدى القصير لأن المنافسين سيتطلعون أيضاً لتخفيض أسعار منتجاتهم.

ب. **التنافسية غير السعرية:** هي قدرة المؤسسة على فرض منتجاتها بغض النظر عن السعر (جودة، خدمة ما بعد البيع، وصورة العلامة التجارية، والتسليم في الوقت المناسب، والقدرة على تلبية رغبات العملاء) وهي تنافسية طويلة الأجل مقارنة مع السابقة حيث يصعب تقليدها من المنافسين.

ثانياً: المعيار الموضوعي

ويمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:²

أ. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب. **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها بأخذ بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصارف المالية،)، فإذا فاقت هذه الأخيرة (الأعباء) الهوامش، واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها؛

¹ حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص. ص 101 - 102.

² منير مهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 45.

ثالثاً: المعيار الزمني

ويمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:¹

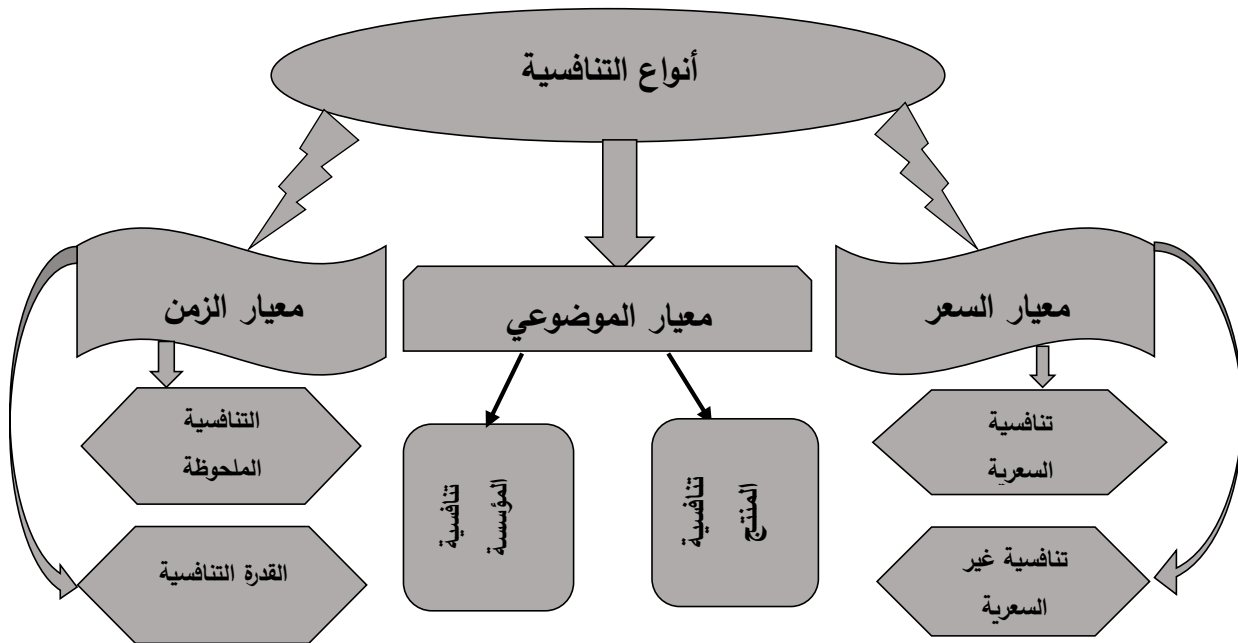
أ. **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة محاسبية واحدة، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. **القدرة التنافسية:** وهي تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

وتعزى أهمية التفرقة بين أنواع التنافسية إلى عدم ضياع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

والشكل التالي يلخص أنواع التنافسية كما يلي:

الشكل رقم (8.1): أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

¹ منير مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفرع الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق:¹

أولاً: الربحية

تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبن (TOBIN TM Sq.) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانياً: تكلفة الصنع

تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل

نقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 74.

كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

رابعا: الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينها دراسات عدة مؤسسات:¹

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال (وفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، الخ)؛
- يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها وخير مثال على ذلك التجارب اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية؛
- يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش، اتجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل يعتمد على عوامل إنتاج أكثر رخصا²؛
- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة نعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير³؛

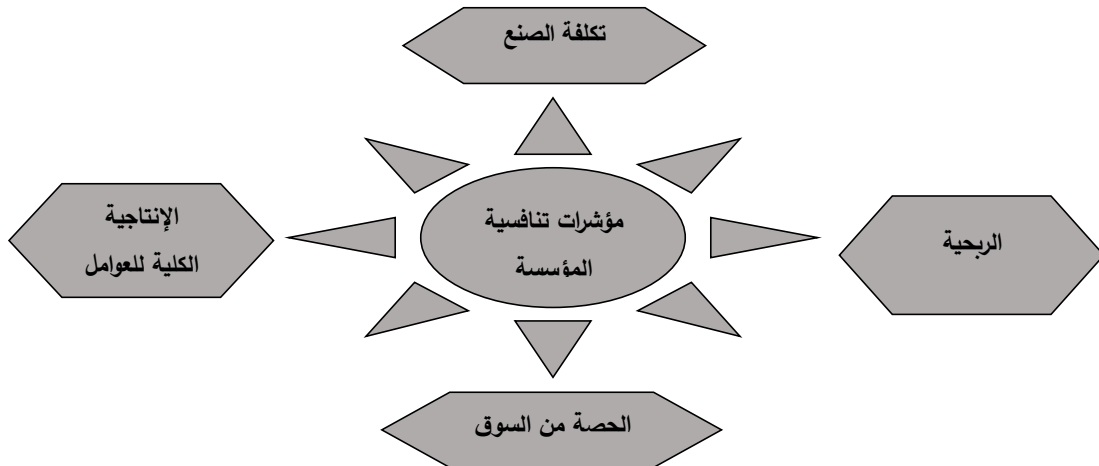
¹ رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص 21.

² خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على التنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2015، ص 159.

³ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.¹

ويمكن توضيح مؤشرات تنافسية المؤسسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (9.1): مؤشرات تنافسية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقية هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس.

الفرع الأول: مفهوم البيئة التنافسية

تعرف البيئة التنافسية على أنها «مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً».²

كما تعرف أيضاً على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها. وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة منها.³

¹ درويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² أولاد حمودة عبد اللطيف، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 61.

³ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص. ص 4 - 5.

وتتضمن البيئة التنافسية " القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة. يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي شركة معينة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة. تشير جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول الشركة في اقتناصها من التنافس في الصناعة لكل جاذبية صناعة أو إمكانية الربحية وظيفية مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة والتي تحدد طبيعة المنافسة". فدور المؤسسة في البيئة التنافسية معرفة كيفية التعامل مع هذه القوى بدراساتها وتحليلها واستقرائها وتوجيهها نحو أهدافها.¹

وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس " هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، أساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها".²

من التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة التنافسية على أنها: " مجموعة العوامل والمتغيرات التي تشكل المنافسة في الصناعة، والتي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها من طرف المؤسسة، وتحقيق النجاح بالنسبة للمؤسسة يتوقف على دراسة وتحليل متغيرات البيئة التنافسية ومعرفة كيفية التعامل معها.

الفرع الثاني: خصائص البيئة التنافسية الحديثة

دخلت المؤسسات اليوم في القرن جديد، يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان سائدا في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا الأخير الذي من خصائصه ما يلي:³

أولاً: تزايد حدة المنافسة

هذه الأخيرة التي دفعت العديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج، وهنا ظهر حيز الوجود ما يسمى بالشركات العالمية، وهذا ما يعني اتساع حجم الأسواق من جهة، والاتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الاقتصار على منافسة الأسواق المحلية من جهة أخرى.

ثانياً: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن

حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل من ابتكار وتقديم منتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه دون تأخير. ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وما يترتب على ذلك من خلال تخفيض المساحات المخصصة للمخزون وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكذلك المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛

¹ عبد الكريم كاكي، الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية لبنان للنشر والتوزيع، 2013، ص 134.

² ثامر ياسر بكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 95.

³ سمية بروبوي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجيستر غير منشورة في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص. ص 153 - 154.

- ✓ تخفيض زمن دورة العميل، ويقصد بها الفترة التي تفصل بين الطلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛
- ✓ تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، ويعد هذا المنطق هو حجر الأساس، لما يعرف بالإنتاج وتخزين في الوقت المحدد "just-in-time" مما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجم لوحات الإنتاج، ومن ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع (التصنيع المرن)؛
- ✓ الالتزام بالجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ثالثا: تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي

أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسة بالإسراع من معدل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، لذا يجب الاهتمام بعملية التصميم، ومما يؤكد ذلك هو قيام عدد من مؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر ما ممكن من الأفكار المقدمة من طرف فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر، مع الاحتفاظ بالتغيرات الأساسية للمنتجات في حدود أقل.

رابعا: التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة

في الماضي كان يتم التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الألية والكفاءة، وبما يمكن من زيادة إنتاج منتج معين، ومن تخفيض تكلفة الوحدة وذلك على حساب المرونة في الإنتاج. أما في الوقت الحالي فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل التكنولوجيا المتقدمة وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية، إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالهدف من التكنولوجيا المتقدمة في التصنيع ونظم الإنتاج مرنة يكمن في:

- ✓ مرونة وسرعة الاستجابة للتغيير السريع في حجم وخصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، إذ يمكن التحول من منتج ينخفض الطلب عليه إلى آخر يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حادة التنافس؛
- ✓ تحقيق انخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج، إذ يمكن توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج صنف إلى إنتاج صنف آخر وفي إعداد الآلات لإنتاج الصنف الجديد، وهذا فضلا من أن الآلات ذات الأداء التلقائي تخفض كثيرا من العمالة اللازمة وتكلفتها، ومن ثم التكلفة الكلية للمنتج وبذلك يمكن تحديد سعر تنافسي.

خامسا: التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة

فقد تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة، إلى معايير عالمية الإيزو «ISO» تضعها المؤسسة العالمية للمواصفات.

سادسا: التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد

إذ يمكن من خلال فلسفة الوقت المحدد، تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات، كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام التي يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا.

سابعا: التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

مع تزايد الإتجاه نحو العالمية، أصبح العملاء أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم زاد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات جودة العالية والسعر الملائم، واستجابة لتلك الظروف أصبحت المؤسسات المتنافسة ملزمة بتغيير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها، مع التركيز على مفهوم الميزة التنافسية بإعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، من خلال إجراء تحليلات استراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل الصناعة والمتمثلة في: الشركات المنافسة الموجودة حاليا والمحتمل دخولها، الموردون، العملاء، المنتجات البديلة، ومن خلال هذه التحليلات يتم وضع استراتيجيات للمنافسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: كيفية متابعة البيئة التنافسية

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس وهي:¹

أولا: جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالية:²

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسون ودرجات سيطرتهم على الأسواق، والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توفرها لدى المنافسين؛

¹ بن يامين خالد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² المرجع السابق، ص 14.

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.
- ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية (خلية اليقظة)، بحيث تعتمد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية والتي تتطلب نظام معلومات فعال، مسؤول عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره، لذا من الضروري أن تقوم المؤسسة بتنظيم عملية ذكية ويتطلب هذا ما يلي:¹
- ♣ تخصيص غرفة العمليات بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس؛
- ♣ قوة الأداء التي تشمل مديري الإدارة العليا ومحللا اقتصاديا وتنفيذيين؛
- ♣ قائمة أسماء المنافسين الحاليين للمؤسسة؛
- ♣ قائمة أسماء المنافسين المحتملين في المستقبل؛
- ♣ ملف خاص بكل منافس بحيث يحتوي على:
 - تقارير السنوية وحساباتهم بالنسبة للسنوات القليلة الماضية؛
 - كل ما كتب في الجرائد عن المؤسسة المنافسة؛
 - الدراسات الاستشارية المتخصصة؛
 - تفاصيل براءات الاختراعات الحالية والمحتملة؛
- ♣ إيجاد ملف خاص بالمؤسسة بحيث يحتوي على:
 - إحصائيات عن السوق ونموه؛
 - تقييمات متخصصة ومكتوبة عن السوق؛
- ♣ قائمة أسماء المنافسين السيئين بحيث يكون لكل منافس ملف خاص يضم التفاصيل؛
- ♣ تاريخ مفصل لكل منافس، بحيث يضم الأحداث الهامة له؛
- ♣ تقييم المخاطر الناجمة عن كون المؤسسة أصبحت متقدمة تكنولوجيا.
- وإما عن طريق جمع المعلومات فقد حدد Dominique Michel عدة مصادر لذلك وهي²:
- ✓ تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة؛
- ✓ مراقبة القوانين، الشهادات والتنظيمات؛
- ✓ استشارة بنوك المعطيات؛
- ✓ الاستماع إلى مختصين في هذا الميدان؛
- ✓ تفكيك المنتجات المنافسة؛

¹ بن يامين خالد، مرجع سبق ذكره، ص15² نفسه.

ثانياً: الكشف وتحليل الفرص والتهديدات

ويبرز ذلك من خلال:¹

- ❖ تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها؛
- ❖ أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو تعامل معها بأفضل صورة ممكنة؛
- ❖ ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد؛
- ❖ وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين ويمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المبحث الثالث: تحليل القوى التنافسية لبورتر

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية. وهذه العناصر هي: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن، وهذا ما سنبينه في المطالب التالية: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسون المحتملون، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية الزبائن والموردون.

المطلب الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

المنافسون الموجودون أو الحاليون هم المؤسسات القائمة في القطاع وتعرض منتجاتها للعملاء، بحيث تعتمد كل مؤسسة على أسلوب معين في التسيير واستراتيجية قد تكون واضحة أو ضمنية، ونميز ذلك في شدة المنافسة والعوامل المحددة لها.

أولاً: شدة المنافسة بين المنافسين في الصناعة

تنشأ المنافسة في مجال صناعي معين من كون أن المتنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن المعلومات والبيانات التي تقربهم من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، إن معرفة المنافسين يعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية ومتطلباتها، ومن بين هذه العوامل التي تحدد شدة المنافسة من عدمها، الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة، عميقة الإمكانات، درجة التنوع لدى المنافسين، درجة تمركز المنافسين، نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، درجة نمو الصناعة وغيرها.¹ وبالتالي إن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة في صناعة ما يشمل عدة أوجه يعطي للمؤسسة الأسبقية في استغلال الفرص المتاحة والتقليل من شدة المنافسة من بينها ما يلي:²

- ◀ طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرارها؛
- ◀ تركيبة التكاليف الكلية؛
- ◀ القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن؛
- ◀ الاختلاف في المنتجات والخدمات.

¹ خاشعي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² نفسه.

ثانياً: العوامل المحددة لشدة المنافسة

- تكون المنافسة الشديدة بتوفر عدد من الأسباب وهي:¹
- أ. **عدد المؤسسات المتنافسة:** تؤدي الزيادة في عدد المؤسسات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب العملاء والحصول على الموارد؛
 - ب. **حجم وقوة المؤسسات المتنافسة:** إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة؛
 - ج. **معدل نمو الصناعة:** إن التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
 - د. **التمييز في المنتجات:** كلما قل التمييز في المنتجات المقدمة إلى العملاء كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول العميل من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية؛
 - هـ. **حجم التكاليف الثابتة:** إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج وبيع المنتجات يعد سبباً في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يتوجب على هذه المؤسسات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المؤسسات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية؛
 - و. **تكاليف التحول:** المقصود بتكاليف التحول تلك التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة لأخرى. فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سيزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الاحتفاظ بعملائها؛
 - ز. **تنوع المتنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمدها تلك المؤسسات. فعلى سبيل المثال تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها؛
 - ح. **حواجز الخروج:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها. ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي من الصعب عليها بيعها بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

¹ بو الزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص. ص 52 - 53.

المطلب الثاني: تهديد المنافسين المحتملين

يقصد بهم الشركات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك وتعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرا مهما على ارتفاع عوائق دخول الصناعة.¹ يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم وطبيعة عوائق الدخول للصناعة.² وتتمثل عوائق الدخول للصناعة في الولاء للعلامة التجارية، ميزات الكلفة المطلقة، اقتصاديات الحجم، تكاليف التحول، قنوات التوزيع، سياسة الحكومة والمتطلبات الرأسمالية.

أولاً: الولاء للعلامة

إن تفضيل المشتريين لمنتجات الشركات التي تشغل السوق أو الصناعة حالياً يسمى بالولاء للعلامة التجارية، إن الشركة يمكن أن تخلق الولاء لعلامتها التجارية من خلال الإعلان المستمر عن العلامة التجارية وعن اسم الشركة والحماية الممنوحة لمنتجاتها، والإعلان أيضاً عن تحقيق الشركة للإبتكار الإنتاجي من خلال برامج البحث والتطوير التي قامت بها والتأكيد على النوعية العالية لمنتجاتها، فضلاً عن الخدمات الجيدة التي تقدمها الشركة بعد البيع.

إن العلامة ذات الشهرة تجعل من الصعوبة على الداخلين الجدد أن يأخذوا من الشركات في السوق أو الصناعة حصتها السوقية، وبالتالي فإن ذلك يقلل من تهديد المحتملين إذ أنهم ينظرون إلى مهمة تحطيم تفضيلات المستهلكين التي تم ترسيخها من قبل الشركات التي تشغل السوق حالياً مهمة مكلفة.³

ثانياً: ميزات الكلفة المطلقة

في بعض الأحيان تملك الشركات التي تشغل الصناعة ميزات الكلفة المطلقة مقارنة بالشركات المحتمل دخولها، إن هذه الميزات يمكن أن تخرج من ثلاثة مصادر رئيسية وهي:⁴

- التشغيل الإنتاجي العالي والخبرة السابقة وبراءات الاختراع المرخص بها والعمليات التي تحتفظ الشركة بسريتها؛
- السيطرة على مدخلات معينة مطلوبة للإنتاج مثل العمالة والمواد الخام والمعدات والمهارات الإدارية.

ثالثاً: اقتصاديات الحجم

المقصود بها هو أن الإنتاج بالأحجام الكبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج، بحيث تصبح المنافسة قليلة كما تشير إلى انخفاض تكلفة العمليات والوظائف التي تؤدي في النهاية إلى الحصول على

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جردات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 213.

² فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 53.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 137.

⁴ المرجع السابق، ص 138.

المنتج أو الخدمة، إن اقتصاديات الحجم يمكن أن تكون عائقا لدخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة عندما تحقق المؤسسات القائمة انخفاضا في تكاليف الإنتاج مع زيادة في حجم إنتاجها، بحيث لا تستطيع المؤسسات الراغبة في الدخول تحقيق ذلك.

إن ميزة الكلفة المرافقة للإنتاج الواسع للشركة تعرف باقتصاديات الحجم، إن مصادر اقتصاديات الحجم تتضمن تخفيض الكلفة الحاصل نتيجة الإنتاج الواسع والمخرجات المتخصصة، والخصم على اجمالي المدخلات من المواد الخام والأجزاء المكونة للمنتج والإعلانات، وتشمل البحث والتطوير.¹

رابعاً: تكاليف التحول

إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم بباتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة ومن ثم يؤثر على قرارها بالدخول إلى الصناعة.²

خامساً: قنوات التوزيع

يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة، فبالرغم من القوة المتزايدة لشبكة الأنترنت، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتضع حاجز أمام دخول منافسين آخرين، وفي كثير من الحالات يكون للشركات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع السوق وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة.³

سادساً: سياسة الحكومة

تتمثل في الفرص والتهديدات التي توجدها الحكومة للشركات نتيجة إصدارها للقوانين والأنظمة فأحيانا يكون من الصعب الحصول على ترخيص لإنشاء شركة في مجال معين مثل شركة الهاتف المحمول وأحيانا تمنع حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وأسرار الصناعة من دخول منافسين آخرين غير موجودين في الصناعة حاليا، كذلك قد يكون استيراد معدات معينة ممنوعا مما يمنع دخول منافسين جدد في صناعة تستخدم هذه المعدات.⁴

¹ فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، مذكرة ماجيستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 31.

⁴ سايح عبد الله، الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها، مذكرة ماجيستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 23.

سابعاً: المتطلبات الرأسمالية

كلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول صناعة معينة كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح، فمثلاً تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم مأكولات سريعة تعتبر قليلة نسبياً ولذلك دائماً ما تجد هناك من يدخل هذا المجال طالما كان مربحاً ولا يمنع ذلك من وجود من يخرج منه لشدة المنافسة لكن بالنظر لمجال النقل الجوي وصناعة الطائرات ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جداً مما يقلل من فرص دخول منافسين جدد، واقتصار المنافسة على المؤسسات الموجودة فعلاً.¹

المطلب الثالث: تهديد المنتجات البديلة

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة بأسعار تنافسية، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. وتمثل المنتجات البديلة منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة للمنتجات القائمة، ويتمثل تهديد هذه المنتجات بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي فإن المؤسسات القائمة في الصناعة يتطلب منها زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمييز واضح على منتجاتها فيما إذا قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وعدم تحولهم في التعامل إلى المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات الآتية:²

- ☞ انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛
 - ☞ انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
 - ☞ عدم وجود تمييز واضح بين النوعين من المنتجات البديلة والأصلية.
- ويقصد به أن يكون هناك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة، وأن يكون بديلاً عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي، ويتحقق هذا التهديد من خلال:³

- ♣ تمتع المنتج بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق؛
 - ♣ انخفاض سعر الشراء؛
 - ♣ استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.
- إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، السعر، التكلفة وهامش الربح.

إن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

¹ سايح عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² بو الزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- ◀ معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛
 - ◀ تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي؛
 - ◀ القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الحالية.
- ويجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة التالية حول الإحلال:¹
- ★ هل هدد البديل المنتجات القائمة بالزوال؟
 - ★ ماهي تكلفة التحويل التي سيتحملها المشتري عندما يختار البديل؟ وهذا يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة، فكلما كان الولاء كبيرا كانت هناك صعوبة في الإحلال؛
 - ★ هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية، لتضمن بها أكثر انتشارا؟ أو هل صدر من قطاع نشط يتميز بالأرباح المرتفعة؟
 - ★ ما مدى قدرة المؤسسة على مواجهة البديل؟ وهل بإمكانها منعه؟ إما بتحسين جودة وسعر منتجاتها، أو تحسين خدمات ما بعد البيع.

المطلب الرابع: القوة التفاوضية للزبائن والموردين

أولا: القوة التفاوضية للزبائن

- يمثل المشترون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، لذلك فهم يجتهدون لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض لتحقيق بعض المكاسب نذكر منها:²
- ✓ خفض أسعار المنتجات المشتريات؛
 - ✓ رفع نوعية وجودة هذه المنتجات؛
 - ✓ العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين المنتجين (لمنع أنواع الاحتكار)؛
 - ✓ ممارسة أكبر قوة تفاوضية معهم.
- وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المشتري في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية مشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية:³

- ☞ إذا شكلت مشترياتهم حصة كبيرة من رقم أعمال المنتج (درجة كبيرة من التركيز)؛
- ☞ إذا كانت المنتجات المشتريات تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفه؛

¹ محمد رشيد سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 38.

² إبراهيم عبد الحفيظ، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص 85.

³ نفسه.

- ✍ إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة، وهو ما يسمح لهم أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة، لأن المنتجين يعرضون نفس السلعة، وبالتالي يفرض المشترون تنازلات على المنتجين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية؛
- ✍ إذا كانت ربحية المشتريين قليلة مما يدفعهم إلى تخفيض تكاليف المشتريات، وبالتالي يدخلون في مفاوضات مع المنتجين من أجل المحافظة على هامش الربح؛
- ✍ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- ✍ إذا كان المشترون قادرين على التكامل الخلفي، بحيث تستطيع أن تنتج بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها بنفسها فإن بمقدورهم فرض تنازلات على المنتجين، ويمكن تحديد قوتهم التفاوضية إذا قامت مؤسسات المنتجين بالتكامل الأمامي في قطاع المشتريين مما يشكل تهديدا لهم؛
- ✍ إذا كان المنتج لا يحقق ادخارا أو وفرة للمؤسسة؛
- ✍ إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها المشترون ضعيفة؛
- ✍ إذا كان المشترون يمتلكون معلومات كاملة عن: الطلب، الأسعار الحقيقية للسوق، تكاليف الموردين. مما يتيح لهم فرض شروطهم أثناء التفاوض، وتقل قوتهم التفاوضية إذا حدث العكس وشحت لديهم المعلومات.

ثانيا: القوة التفاوضية للموردون

- تعتمد قوة مساومة المورد على مدى قدرته الذاتية لتحمل مخاطر رفع الأسعار أو خفض مستوى الجودة للمواد أو الأجزاء أو المنتجات التي يقوم بتجهيزها للعملاء من دون الخوف على حصته في السوق، ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون أن يفقد هؤلاء العملاء.
- لذلك قدم Porter توصيف للعلاقة بين الموردین والمؤسسات من خلال تحليله للعناصر التالية:¹
- ★ إن مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة؛
- ★ إن القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها؛
- ★ إن القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري يكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 122.

★ إن قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع المورد تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الامتدادات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة للأحذية.

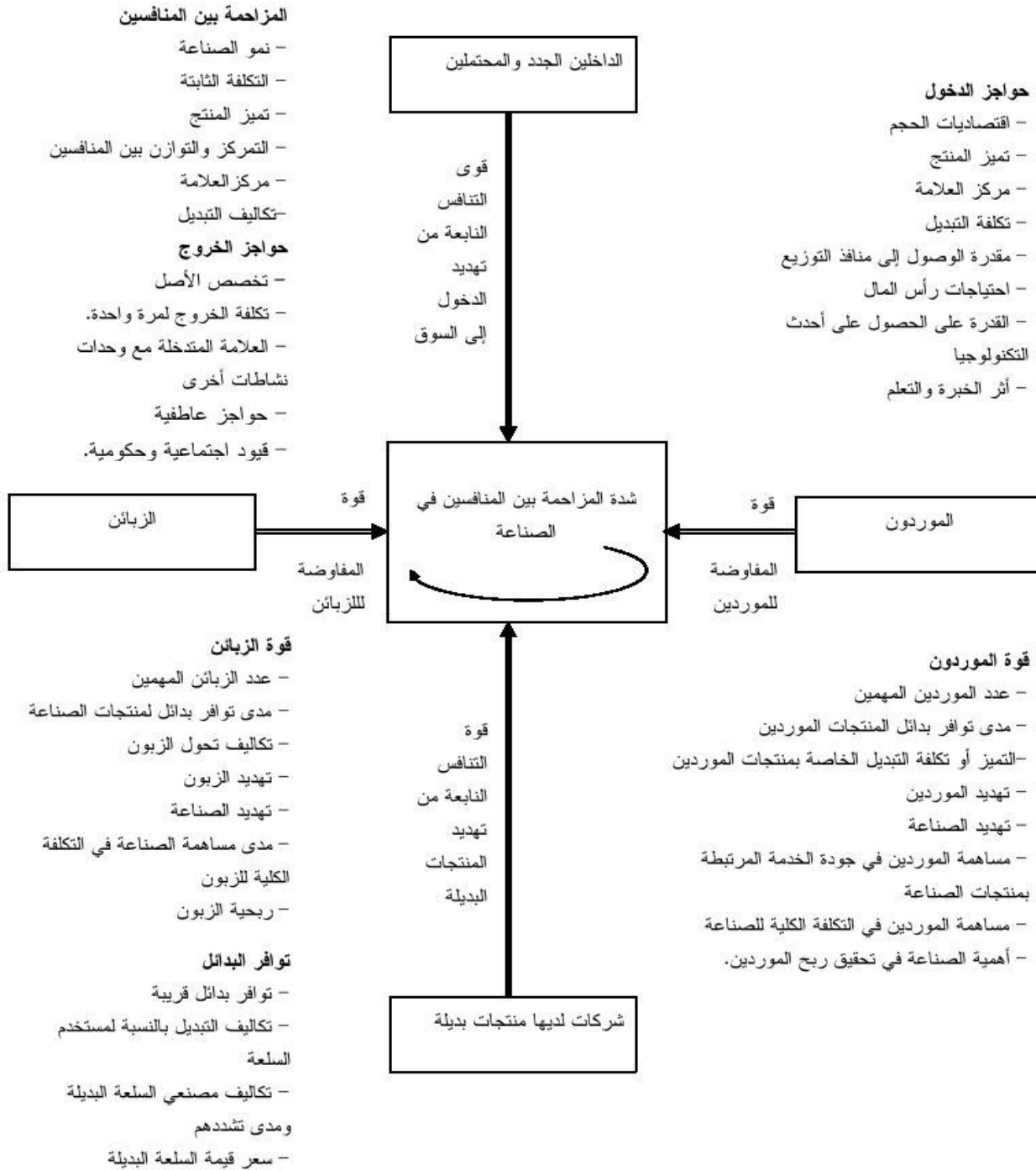
تتمثل القوة التفاوضية للموردين حيال تعاملهم مع المؤسسة فيما يأتي:¹

- ❖ هناك عدد قليل من الموردين في مجال صناعة معينة والتي تعمل فيها المؤسسة؛
- ❖ يكون من الصعوبة في بعض الأحيان الاتفاق مع موردين آخرين للتوريد بمدخلات الإنتاج؛
- ❖ الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ليست من اهتمام الموردين أو كونها ذات جاذبية أقل للدخول فيها؛
- ❖ المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المورد تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المؤسسة المقدمة للمستهلك النهائي؛
- ❖ المنتجات التي يقدمها المورد تكون ذات جودة فضلاً عن انخفاض أسعارها؛
- ❖ يتمتع الموردون بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

والشكل التالي يلخص القوى التنافسية الخمسة لبورتر:

¹ بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، العدد 13، جانفي 2015، ص 30.

الشكل رقم (10.1): القوى التنافسية لبورتر



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 1998، ص 65.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والبيئة التنافسية للمؤسسة له أهمية بالغة في عملية تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، و تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الهدف منه اكتشاف و تحديد الفرص و التهديدات التي يفرضها المحيط التنافسي للمؤسسة.

ونظرا لتغيرات محيط الأعمال، وما خلفه من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وتعتبر التنافسية من بين المواضيع التي حظيت بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين في أدبيات التسيير الاستراتيجي والاقتصاد.

إن تحليل القوى التنافسية لبورتر يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في المحيط المؤثر في الصناعة لتحديد المنافسين وخصائصهم احتمال دخول منافسين جدد، معرفة خصائص المنتجات البديلة وماهي القوة التفاوضية التي يملكها كل من العملاء والموردين، فتحليل القوى التنافسية لبورتر يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فعاليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذا تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها.

**الفصل الثاني: الأداء
الإستراتيجي وتحليل البيئة
التنافسية كعامل مؤثر فيه**

تمهيد:

إن الأداء هو أحد المصطلحات التي لا تكاد تغيب عن مختلف أدبيات علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح الذي حققته أو تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء.

إن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إichاءات بالإنجاز، لا توحى فقط إلى العنصر البشري في المؤسسة، بل يرتبط أيضا بإنجازات المؤسسة ككل، أين ينظر إليه من أكثر من زاوية خاصة زاوية البعد المالي غير أنه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسيرون يوميا في المؤسسة، فإن هناك حقائق أخرى جديدة في تسيير المؤسسة خصوصا البعد الإستراتيجي منه، وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي وتحسينه بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن يفرض نفسه في المؤسسة. ولأن الأداء الإستراتيجي يعتبر دالة للعديد من المتغيرات فهو قابل للتأثر بالعديد من العوامل داخلية كانت أو خارجية، هذه العوامل تتلخص في كل من المحيط الداخلي والخارجي، وهذا الأخير ينقسم في الغالب إلى محيط كلي أو عام يشتمل على المتغيرات السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية وهي ذات تأثير غير مباشر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة كما أنها تؤثر على جميع المؤسسات العاملة في قطاع واحد.

أما إذا تحدثنا عن المحيط الخاص أو المحيط القريب، والذي تطرقنا إليه في الفصل السابق من زاوية البيئة التنافسية من خلال القوى التنافسية لبورتر، فإننا نجد أنه يؤثر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات العاملة في قطاع واحد بطرق ودرجات متفاوتة.

إن كل ما تقدم سيكون موضوع دراسة الفصل الثاني حيث سنتطرق فيه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة؛
- المبحث الثاني: تقييم وقياس وتحسين أداء المؤسسة؛
- المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يشغل موضوع أداء المؤسسات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لذلك تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سنحاول التطرق لهذا الموضوع من خلال المطالب التالية: ماهية أداء المؤسسة، أنواع ومستويات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: ماهية أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول إن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة

من أجل تحديد مفهوم الأداء بشكل دقيق وسليم نورد مجموعة من التعاريف نذكرها فيما يلي:
عرف الأداء حسب رأي (Kotler & Armstrong) على أنه: "مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والحد منها".¹
عرفه مخيمر وآخرون بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع العناصر بيئتها الداخلية والخارجية".²

أما angelier يرى بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، أي قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية.³
ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.⁴

¹ علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 64.

² وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 77.

³ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، ص 29.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 218.

وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقاً من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من (Zahra & Pearce) الأداء على أنه: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".¹

ومن كل التعاريف السابقة نلاحظ أن مفهوم أداء المؤسسة غير محدد ومرن مما يجعلنا نستنتج أن الأداء هو ما مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الخارجية والداخلية المحيطة بها والإستمرار في نشاطها في ظل البيئة التي تشهد تنافس كبير.

الفرع الثاني: مكونات أداء المؤسسة

تتفق أغلب الدراسات بأن الأداء مرتبطاً أساساً بمصطلحين هما الكفاءة والفعالية، وهو ما سنقوم بتوضيحه فيما يلي:²

أولاً: الكفاءة

قدمت عدة تعريف لهذا المفهوم منها ما يلي:

حسب (Vincent Plauchet): "هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة"، يركز هذا التعريف على جانب المدخلات أي تدنية التكاليف أقل ما يمكن. تعرف كذلك على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، تناول هذا التعريف الاستغلال الأمثل والعقلانية في استخدام موارد المؤسسة وذلك لتجنب الوقوع في هدر الموارد.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل استخدام ممكن بهدف تجنب عملية الهدر. أما قياس الكفاءة فيتم من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{Rm}{Mr}$$

حيث Rm: النتائج (الأهداف) المحققة، Mr: الموارد (الوسائل) المستخدمة.

ثانياً: الفعالية

قدمت عدة تعريف منها ما يلي:

يرى كل من (Walker & Ruibert): "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"، من هذا التعريف نرى بأن الفعالية مرتبطة أساساً بمدى بلوغ الأهداف دون مراعاة التكاليف.

أما (Vincent Plauchet): "هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

¹ وائل محمد صبحي إدريسي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 39.

² عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص. ص 18 - 19.

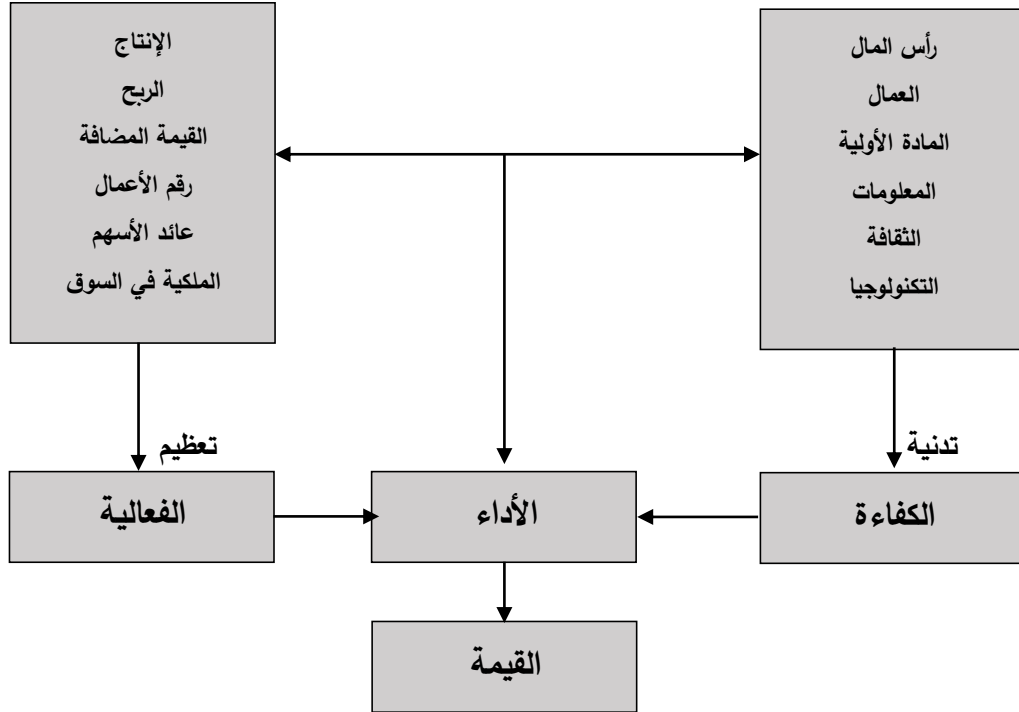
أي أن هذا التعريف يرى بأن الفعالية هي مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة. أما قياس الفعالية يتم كما يلي:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = R_m / R_p$$

حيث: R_m : النتائج المحققة، R_p : النتائج المتوقعة.

ويمكن تلخيص الأداء وفق المنظورين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص 88.

الفرع الثالث: أهمية أداء المؤسسة

يعتبر الأداء مفهوما إستراتيجيا هاما بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية تسعى إلى التميز والتفوق تحقيق ميزة تنافسية هامة مقارنة بمنافسيها، فهو يشكل مؤشرا دقيقا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة، ودرجة تحقيق أهدافها المسطرة، ومدى إستغلالها لمواردها المختلفة. كما أنه يعتبر أداة لتحليل ما قامت به المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومقارنته بأداء منافسيها وفي نفس الفترة، أو أدائها خلال الفترات السابقة، حيث أنه يبين نقاط القوة ونقاط الضعف هذه المؤسسة، ومدى تحسينها لنقاط ضعفها، وتعزيزها لنقاط قوتها.

وبصفة أساسية يعكس الأداء واقع المؤسسة، ومدى فعالية وكفاءة كل قسم من أقسامها وكل جزء منها، وهو يوضح للمسؤولين عنها مكامن الخلل التي أبعدت المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وتتيح لهم فرصة معالجتها، كما أنه يكشف مستوى أداء كل فرد من أفرادها، مما يسمح لهم بمكافأة مواردها البشرية ذات

الأداء الجيد، ومعاينة المقصر منها، وهو ما يحسن من سبل ونظم التحفيز في المؤسسة، ويعمل على تطوير أداء الموارد البشرية بها، ويضفي أكثر عدالة على عملية تقييم الأداء. والأداء يمثل محور إهتمام كل المؤسسات الرائدة التي تسعى إلى المحافظة على مركزها التنافسي، وتحسينه، والتكيف مع التغيرات الممكنة، ومواجهة مختلف إستراتيجيات المنافسين، وذلك بالعمل على التحسين المستمر لأدائها، وجعله أداء إستراتيجيا متميزا ومستداما يركز على إستراتيجية تنافسية فعالة مدعمة بإستغلال أمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والمادية.¹

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء

الفرع الأول: أنواع الأداء

مما سبق يتضح لنا أنه ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة إنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يرى B. Sogbossi أنه يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية تشمل كل من الأداء الاجتماعي والاقتصادي، الأداء الاستراتيجي، الأداء التنافسي.²

أولاً: الأداء الاجتماعي والاقتصادي

ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

أ. **الأداء الاقتصادي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثلة في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح....) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، العمل، التكنولوجيا...). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.

ب. **الأداء الاجتماعي:** يعرف الأداء الاجتماعي على أنه المستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما اقتصر إهتمام المؤسسة بالأداء الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، وبذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال

¹ عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014، ص. ص. 9 - 10.

² ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غي منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص 11.

الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها.

ج. **الأداء التنظيمي:** يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم وتهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك. وفي هذا الإطار يشير M. Kalika إلى أن هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة إلى أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية. ويقدم الباحث أربع عوامل لقياس الفعالية التنظيمية تشمل كل من احترام الهيكل الرسمي، العلاقة بين المصالح، نوعية انتقال المعلومة ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ثانيا: الأداء الاستراتيجي

ويعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء بإهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات وقياس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى إعتبره قلب الإدارة الإستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام الإدارة يستهدف المدى البعيد.

ثالثا: الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالإرتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقة التحكم في التكنولوجيا ... إلخ.

وبذلك فإن الأداء التنافسي يرتكز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على دراسة على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها إغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدراتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة

تنافسية، لذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:¹

أولاً: الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ثانياً: الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

ثالثاً: الأداء الجيد جداً: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

رابعاً: الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

خامساً: الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

سادساً: الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل موجود داخل المؤسسة والآخر خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فإن بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة.

¹ عمر تيمجدين، دور الاستراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 50.

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في العوامل التالية:¹

أولاً: العوامل المالية والاستراتيجية

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

ثانياً: موارد المؤسسة

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضاً ما تطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

ثالثاً: ثقافة المؤسسة

إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الإحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلطة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.

خامساً: التطور التكنولوجي

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقاً لطلب الزبون.

سادساً: نظم المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات.

¹ وهيبه دجي، دور الاستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 56.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على الأداء (الخاصة)

تتمثل في القوى التنافسية التي تؤثر بشكل مباشر وقوي على أداء المؤسسة، وقد حددها (M. PORTER) في العناصر التالية:¹

أولاً: المنافسين في الصناعة

وهذا حسب درجة قواهم وتحكمهم في السوق، ومدى شدة منافستهم للمؤسسة، ومدى مرونة الطلب بالنسبة لمنتجاتهم، وطبيعة الأسواق محل التنافس؛

ثانياً: المنافسين المحتملين

يشكل دخولهم إلى السوق تهديداً بالنسبة للمؤسسة، وما يفرض عليها مراقبة ودراسة تحركاتهم وقراراتهم، وإتخاذ إجراءات وقائية تضمن عدم تقلص حصة المؤسسة السوقية أو فقدانها لجزء من عوائدها في حالة دخول هؤلاء المنافسين، والإعتماد على حواجز الدخول المرتفعة والعالية لضمان ربحية عالية، وإحتكار القطاع، وذلك عن طريق إتباع إقتصاديات السلم والتخفيض في تكلفة الوحدات من خلال زيادة حجم الإنتاج، وتمييز منتجات المؤسسة بحيث لا يمكن تقليدها أو الوصول إلى جودتها، والنفوذ إلى قنوات التوزيع لتوفير قاعدة قوية لمنتجاتها، والإعتماد على الإمتيازات والتسهيلات المقدمة من طرف الحكومة؛

ثالثاً: المنتجات البديلة

تشكل خطر على المؤسسة خاصة فيما يخص تقليص عوائدها وأرباحها والتخفيض من مردوديتها وجاذبية قطاعها؛

رابعاً: الموردون

يشكل الموردون قوة ضغط على المؤسسة خاصة من حيث سعر توريد السلع والمواد الأولية، لذلك لابد عليها من الشراكة معهم، او على الأقل تحسين العلاقة التي تجمعهم، والإعتماد على التنوع فيما يخص مصادر التوريد، وعدم الإقتصار على مورد واحد، والبحث عن الجودة بصفة أساسية فيما يخص منتجاتهم ومواردهم، مع محاولة تبني إستراتيجية التكامل الخلفي معهم؛

خامساً: الزبائن

تسعى المؤسسات الحديثة وبصفة أساسية إلى تحقيق رضا الزبائن، وتجاوز توقعاتهم لما يشكلونه من خطر على المؤسسة في حالة تخليهم عنها، لذا فهي تبحث عن توفير منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، لجذب الزبائن، ومحاولة تحقيق ولائهم لها، بحيث يتمسكون بالمؤسسة وبكل ما تقدمه من منتجات وخدمات.

¹ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص. 17 - 18.

الفرع الثالث: العوامل الخارجية ذات التأثير غير المباشر على الأداء (العامة)

هي مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تشكل المحيط العام الذي تنشط به المؤسسة، وتختصر في المصطلح التالي (PESTEL)، وأهم هذه العوامل تتمثل في:¹

أولاً: العوامل السياسية: حيث أن المتغيرات السياسية ذات تأثير هام على أداء المؤسسات، فالإستقرار السياسي له أثر إيجابي على أداء المؤسسات، في حين تشكل الأزمات السياسية عائق أمام تحسين أداء المؤسسات، إضافة إلى التوجهات السياسية للدولة التي تنشط بها المؤسسة، وما مدى إهتمامها بتمية القطاع الاقتصادي التي لها أثر قوي على الأداء؛

ثانياً: العوامل الاقتصادية: وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية الكلية (Macro)، المتعلقة بأداء الاقتصاد الوطني، كمعدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مستوى الأجور، وغيرها من المجاميع الاقتصادية التي تنعكس على الأداء على المستوى الودوي (Micro) المتمثل بصفة أساسية في أداء المؤسسات؛

ثالثاً: العوامل الاجتماعية: تمثل العوامل الاجتماعية، والثقافية، والديمغرافية كالتركيبة السكانية وتوزيعها الجغرافي، وثقافة المجتمع، ومستواه التعليمي، وأنماطه الإستهلاكية عوامل مؤثرة لأداء المؤسسات، خاصة التي تسعى إلى إثبات وترسيخ مسؤوليتها الاجتماعية كمنطق نحو التمييز والريادة؛

رابعاً: العوامل التكنولوجية: هي المتغيرات التي توضح مدى الاهتمام بالتطوير العلمي والتكنولوجي، كمعدل الإنفاق على البحث والتطوير، ومدى تطور تقنيات الإعلام والاتصال، وعدد براءات الإختراع، ومدى ميول أفراد المجتمع نحو الإبداع، ودرجة جودة أنظمة المعلومات التي تسمح بتحسين أداء المؤسسات؛

خامساً: العوامل البيئية (الإيكولوجية): تتمثل بصفة أساسية في مدى إنتشار الوعي البيئي في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وقوة القوانين التي تحمي البيئة، وتساهم في الحفاظ عليها، وهي ذات إنعكاس على أداء المؤسسات التي تحاول إثبات مواطنها في المجتمع الذي تتواجد به؛

سادساً: العوامل القانونية: وتتمثل في درجة قوة الترسانة القانونية، ومدى تحكمها في نشاطات المؤسسة، وقدرتها على حماية المستهلك، وتحاول كل مؤسسة تحسين أدائها دون معارضة قوانين الدولة، وضمان إحترام هذه القوانين وجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية وقيمها.

وهذه العوامل الداخلية والخارجية الخاصة والعامة تتفاعل لتحديد إطار واضحاً للمؤسسات التي تعمل على تكييف أدائها مع القيود التي تولدها، وإستغلال الجوانب الإيجابية في هذه العوامل بهدف تحسين أداها والحفاظ على مؤشرات جيدة له.

¹ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص. 19 - 20.

المبحث الثاني: تقييم وقياس وتحسين أداء المؤسسة

يشكل تقييم الأداء جزءاً ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها. ومعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الإستراتيجيات، إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه. وسنتناوله من خلال المطالب التالية: تقييم الأداء في المؤسسة، قياس الأداء في المؤسسة، تحسين الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة سلسلة متكاملة وهي من أصعب مراحل إدارة الأداء ويتم في هذا المطلب معرفة ما معنى تقييم الأداء وأهميته والأسس التي يقوم عليها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تهتم بالإنجازات المحققة في المؤسسة، وتتم الرقابة بهدف الإجابة على ماذا تحقق؟ مما يجب أن يتحقق؟ أما السؤال لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟

فالإجابة على هاته الأسئلة هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يتدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضاً دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها.¹

يمكن بعد هذا إدراج بعض المفاهيم حول تقييم الأداء كما يلي:

عرف تقييم الأداء بأنه "قياس نتائج الأعمال لمختلف المستويات باستخدام معايير ومؤشرات ومقارنة المتحقق فعلاً مع ما تم التخطيط له خلال فترة زمنية محددة لتحديد الانحرافات واكتشاف نقاط الضعف والقوة وترشد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية".²

يعرف تقييم الأداء بأنه: «هو فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف الخطط المرسوم لها».³

¹ عبد الملك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² لبنى هاشم نعمان، معايير تقييم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد تقني الأنبار، العدد 67، ص 266.

³ حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص 84.

تقييم الأداء هو: «عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفق للتخطيط المعد مسبق أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف».¹

كما يعرف تقييم الأداء بأنه «هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها»، أي الوصول إلى حكم بعد القياس، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.²

وبين جواد بأن عملية تقييم الأداء تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقا في خطة واستراتيجية المؤسسة، بما يساعد كشف الانحرافات والإختلافات في فترة تسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية.³

وبصفة عامة يمكن القول إن عملية تقييم الأداء هي دراسة شاملة للمؤسسة، أو المشروع من عدة زوايا، مما يؤدي إلى كشف الإنحرافات والإختلالات والإجراء بتصحيحها وكذلك يساعدها على ترشيد قراراتها في المستقبل.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر بالاستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:⁴

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع، والمنتج، والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2009، ص 40.

² عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 57.

³ وصفي عبد الكريم الكسابية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁴ وهيبه دبجي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 66 - 67.

- يظهر تقييم الأداء المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة؛
- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة؛
- يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أسس تقييم أداء المؤسسة

ترتكز عملية التقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال ما يلي:¹

أولاً: تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب ان تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلفة الوحدات والأقسام التابعة لها. لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه النشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:

- المجال التسويقي؛
- مجال التجديد والإبتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛

¹ ربيعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- أداء العاملين وتطورهم،
- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ.

ثانيا: وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى. ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين الأهداف والأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف؛
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

ثالثا: تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة من المؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.

◀ إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف ومعالجتها، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

رابعاً: تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة والنتائج التي يفسر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظراً للاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات ما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أية مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعه من العوامل أهمها:

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة؛
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

خامساً: توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

أولاً: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تكن محل اتفاق تام حول مراحلها نظراً لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية التقييم التي نستنتجها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها، لذلك يمكن تبيان أهم مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:¹

¹ هاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2013، ص. 133 - 134.

أ. ما قبل عملية التقييم

وتعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسيين هما:

- ♣ تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها، واكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها ومحاولة القضاء عليها؛
- ♣ دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف، فكل وظيفة من وظائف المؤسسة (تمويل، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير) لها أهدافها وتسعى لتحقيقها، وتحقيق أهداف هذه الوظائف تتحقق أهداف المؤسسة ككل.

ب. تحضير عملية التقييم

وتعتمد هذه المرحلة على أربع عناصر أساسية هي:

- ✎ تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء، للوصول إلى حكم عام عن نشاط المؤسسة، بتحفيز الأفراد، وترشيد قرارات المسيرين، وتزويد المؤسسة بنظام إعلامي جيد؛
- ✎ توفير المعلومات عن المقيمين وتكوينهم وذلك بإعلام المقيمين بحقوقهم ومجال تقييمهم، وتطوير إمكانياتهم؛
- ✎ اختيار معايير التقييم المناسبة، ومن بين هذه المعايير معايير كمية ومعايير نوعية؛
- ✎ اختيار أساليب وطرق التقييم، وذلك باختيار أفضل الطرق من بين الطرق المتاحة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب خصائص ومميزات كل وظيفة.

ج. مرحلة القياس

وتتم من خلال جمع المعلومات الضرورية عن الإنجازات، فالمعلومات المتوفرة فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديرة للمؤسسة، لذلك فعملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات.

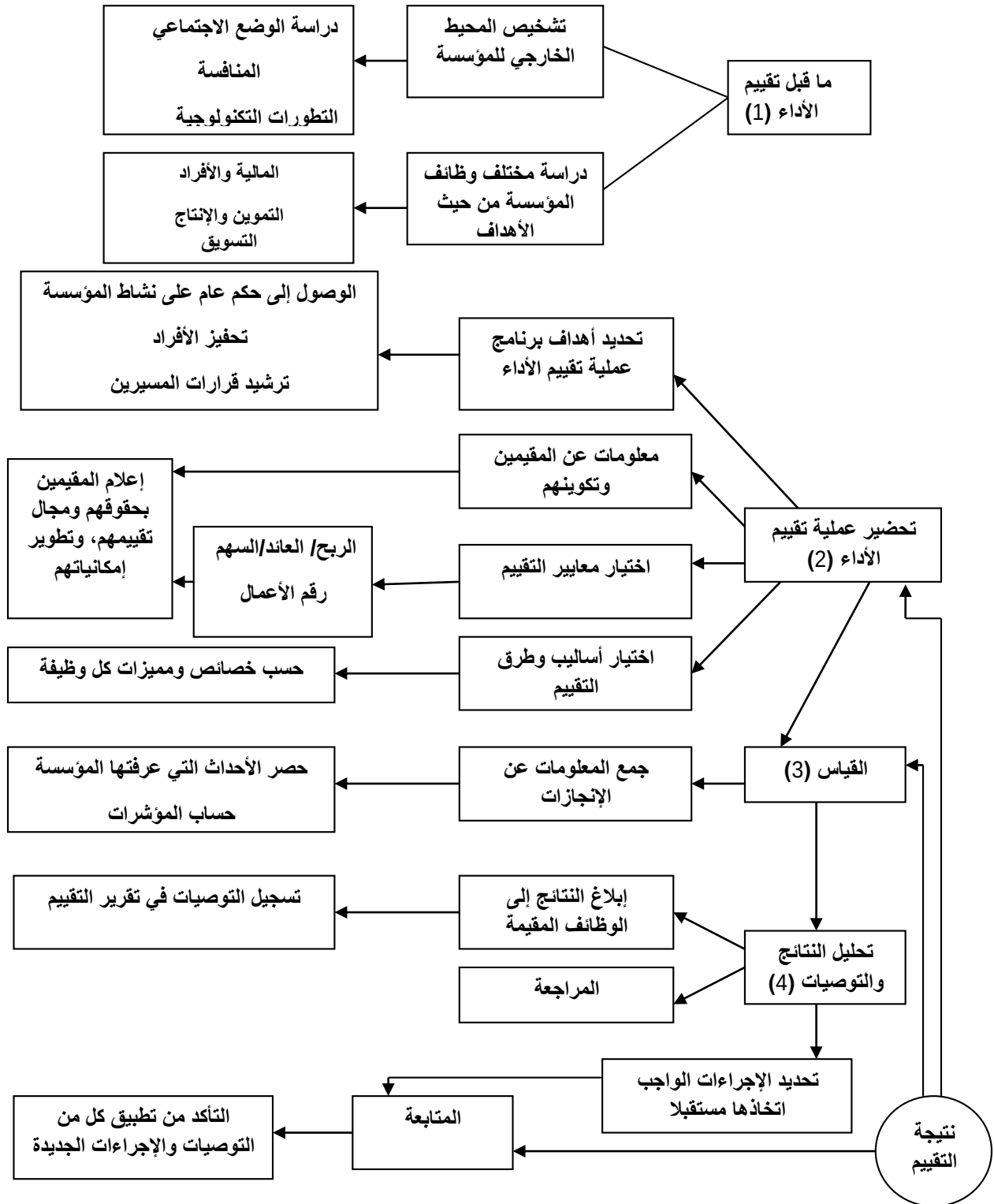
د. تحليل النتائج والتوصيات

وتتم هذه المرحلة من خلال عنصرين أساسيين هما:

- ❖ إيصال النتائج إلى الوظائف المقيمة، لتسجيل توصياتهم في تقرير التقييم؛
- ❖ عملية المراجعة، ثم تأتي عملية تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلا كنتيجة للتقييم، ومن ثم عملية المتابعة للتأكد من تطبيق كل من التوصيات والإجراءات الجديدة.

ويمكن تلخيص كل المراحل السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.2): مراحل عملية تقييم أداء المؤسسة



المصدر: هاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ثانياً: متطلبات نجاح تقسيم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:¹

- ✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- ✓ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- ✓ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
- ✓ أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة

يعتبر قياس الأداء مطلباً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحسين نتائجها وتحقيق الأهداف، حيث أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها تعمل على ضمان قياس شامل ودقيق لمختلف نشاطاتها وعملياتها وبالقياس تكتمل عملية تقييم الأداء وهذا بدوره يؤدي إلى كشف الانحرافات وبالتالي تقوم المؤسسة بعدها بتحسين أدائها.

الفرع الأول: مفهوم قياس أداء المؤسسة

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء: فالقياس (Measurement) هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء موضع القياس.²

¹ عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 57.

ويعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات وبرامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقاً".¹

كما يعرف أيضاً بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".²

كما يمكن القول أن "قياس الأداء هو مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل الإنتاج والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".³

وقد عرف (L.R.Jauch) و(W.F.Glueck) قياس الأداء بأنه "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضون بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة".⁴

وعليه لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويمكن التعبير عن ذلك من خلال مقولة شهيرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته".⁵

الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء المؤسسة

تكتسي عملية قياس الأداء أهمية بالغة في المؤسسة للعديد من الأسباب، أهمها:⁶

- ✓ يوفر نظام قياس الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة، كما أنه يزودها بالتغذية العكسية حول مدى تحقيقها لأهدافها، ومدى مطابقة نتائجها لأهدافها المسطرة، وهو ما يتيح لها تقييم أدائها بصفة أكثر فعالية ونجاعة؛
- ✓ يعتبر قياس الأداء مفتاحاً لتحسين الأداء، حيث أن هذا النظام بما يوفره من معلومات ومؤشرات تساهم في عملية تقييم مدى فعالية وكفاءة المؤسسة ويساعد في بناء توجه إستراتيجي نحو تفعيل عملية تحسين الأداء من خلال التحسين المستمر لهذه المؤشرات والمقاييس؛

¹ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 180.

³ موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذات الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 98.

⁴ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁶ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 23 - 24.

- ✓ يساهم قياس الأداء في إعطاء صورة كمية واضحة عما حققه كل قسم في المؤسسة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، وهو ما من شأنه إضفاء أكثر عدالة على نظام الحوافز من جهة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة من جهة أخرى؛
- ✓ يوضح نظام قياس الأداء مدى كفاءة تسيير المؤسسة لمواردها، ومساهمتها في خلق القيمة المضافة، وذلك من خلال المعلومات المفصلة والمؤشرات الرقمية التي توفرها الثنائية (قيمة value، تكلفة cost)؛
- ✓ تهتم الجوانب الحديثة للأداء بقياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة، وهو ما يحدد درجة مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، ويوضح مدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد به؛
- ✓ يسمح نظام قياس الأداء بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة، ومدى تحسن مردوديتها وتنافسيتها، ويوضح إن كانت تحقق تقدماً أو تراجعاً في مجال نشاطها، وهو ما من شأنه تفعيل يقظتها التنافسية؛
- ✓ تعكس عملية قياس الأداء درجة التلاؤم بين الأهداف المسطرة والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يضيف أهمية إستراتيجية وتنافسية لنظام قياس الأداء؛
- ✓ يدعم نظام قياس الأداء عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات ومقاييس تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيتها التنافسية، كما يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تتوفر لها في بيئة أعمالها، وتجنب مختلف التهديدات الممكنة.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المؤسسية

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

أولاً: مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:¹

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج المخطط 100×

¹ عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية} / \text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابق} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثانياً: مؤشرات الإنتاجية

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وهي كما يلي:¹

1- الإنتاجية الكلية: " والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال " وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{قيمة الإنتاج الكلي} / \text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}$$

2- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد العناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد العناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات (كمية أو رقمية)} / \text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو رقمية)}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

أ. إنتاجية العمل = المخرجات (كمية أو رقمية) / عدد العمال

كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية

ب. إنتاجية رأس المال الثابت = المخرجات (قيمة الإنتاج) / قيمة الماكائن والمعدات

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على الماكائن والمعدات

ج. إنتاجية رأس المال المستثمر = المخرجات (قيمة الإنتاج) / رأس المال المستثمر

د. إنتاجية الأجر = المخرجات (الإنتاج) / إجمالي الأجور والرواتب

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في الإنتاج.

¹ عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص. 67 - 68.

ثالثاً: المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى أربعة معايير وهي:¹

أ. معيار الربحية

وهو من أبرز المؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي متعارف عليه وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. ومن معايير قياسه:

- أ. نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة = إجمالي الربح المحقق / إجمالي الربح المخطط $100 \times$
 ب. نسبة تطور إجمالي الأرباح = (إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية / إجمالي الأرباح المحققة لسنة السابقة) $100 \times$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

- ج. معدل عائد رأس المال = الأرباح الإجمالية (أو الصافية) / رأس المال المستثمر $100 \times$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح المعدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

ب. معيار السيولة

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق السيولة المالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى آخر وترجع كثيراً إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة. وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسب الجارية ونسبة الأصول السريعة.

- أ. النسب الجارية = الأصول المتداولة / الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيماً لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

- ب. نسبة الأصول السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويلها إلى نقد قد يستغرق وقتاً ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

¹ عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص. 69 - 71.

ج. معيار رأس المال

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:

أ. نسبة الديون إلى الأصول = إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل) / رأس المال المستثمر

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائداً الاحتياطات زائداً رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين.

ب. نسبة الدين إلى حقوق الملكية = إجمالي القروض / حقوق المالكين (رأس المال المدفوع + احتياطات)

د. معيار التشغيل

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي:

أ. كفاءة الإدارة = مصروفات الإدارة / صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

ب. معدل التكلفة البيع والتوزيع = تكلفة المبيعات والتوزيع / صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

رابعاً: مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:¹

أ. نسبة تحقيق خطة المبيعات = قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة / قيمة المبيعات المخططة
100×

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

¹ عمر تيمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ب. نسبة تطور المبيعات = قيمة المبيعات للسنة الحالية / قيمة المبيعات للسنة السابقة $\times 100$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول إلى التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فإذا زاد الأول عن الثاني فلا يشكل ذلك أي تخلف لمسير المؤسسة، لكن في الحالة الثانية فإن ذلك يستوجب إتخاذ القرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى المستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه تحسين الأداء الذي يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹ ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء بأنها هي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.²

ويمكن أن يأخذ مفهوم تحسين الأداء اتجاهين، يشير الأول إلى الاجراءات المتخذة من أجل تحقيق الأفضل، والاتجاه الثاني يتعلق بنتائج الأعمال في حد ذاتها، ويشير إلى أي تغيير إيجابي أو نمو أو تقدم. ويرتبط الاتجاه الأول بالثاني ذلك أن الاجراءات لا يمكن أن تنفصل على النتائج، ولا يمكن أن نصل إلى هذه الأخيرة دون اتخاذ إجراءات التحسين.

وعليه يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: «عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل» والتي قد تنتج عن عاملين رئيسيين هما:³

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء؛
- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والمتميز.

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة العمليات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص 54.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 59.

³ خليل شرفي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص. ص 67 - 68.

ففي الحالة الأولى تحدد المؤسسة فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء المخطط والأداء المنجز، وتبحث عن أسبابها وسبل علاجها، أما الحالة الثانية فتقوم المؤسسة بتتبع متطلبات وتحديات بيئتها، وتقوم بعملية التعديل باستمرار في ظل واقعها الحالي للوصول إلى الأداء المتميز. ومن جهة أخرى يمكن أن تنشأ عملية التحسين من حاجة أو قد يخطط لها، حيث تظهر الحاجة في عدة حالات منها: عدم إدراك الأداء المخطط، عدم كفاية الإمكانيات المتاحة لبلوغ مستويات الأداء المطلوبة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، أو تحديات بيئية تتطلب تحسين الأداء لتقليل المخاطر أو زيادة فرص المؤسسة، أما تخطيط عملية تحسين الأداء فيندرج ضمن استراتيجية التحسين المستمر.

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

ذكر (الشوامرة) خمسة خطوات لتحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي كالتالي:¹

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

¹ آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص. ص 48 - 50.

الخطوة الرابعة: التطبيق

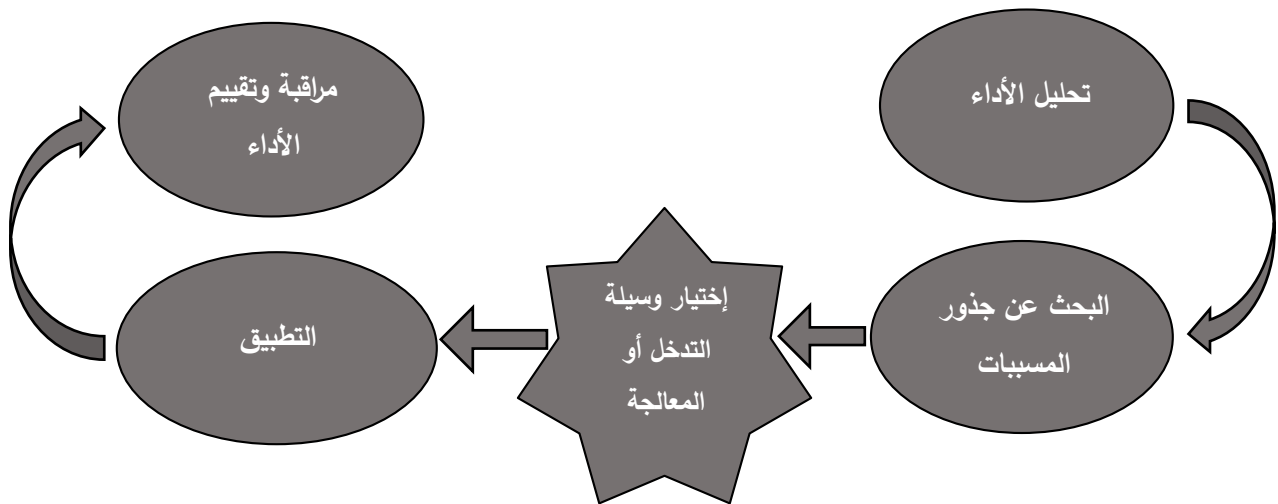
بعد اختيار الطريقة الملائمة: يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

ويمكن اختصار خطوات تحسين الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): خطوات تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها:²

أ. معدلات التغيير السريع

هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي النقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن

¹ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2008، ص 51.

² فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الأسواق، فكلما تميزت البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.

ب. الحفاظ على المكانة

تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.

ج. الاهتمام بالجودة

نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، وأهمها العاملة على زيادة الربح مع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

د. المنافسة

تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: الأداء الإستراتيجي

يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لأنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية، ونتيجة لتعدد تلك النشاطات والعمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها الأداء الاستراتيجي. وسنتناول في هذا المبحث ما هو موضح في المطالب التالية: نظرة على الأداء الإستراتيجي، تقييم الأداء الإستراتيجي، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تحليل البيئة التنافسية (القوى الخمس لبورتر) وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول: نظرة على الأداء الإستراتيجي

يشكل الأداء قاسماً مشتركاً للعلماء والكتاب والمهتمين في الإدارة كما يعد مفهوماً جوهرياً لمؤسسات الأعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي

أولاً: مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي واحداً من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمؤسسات على حد سواء لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ويمكن تعريفه من خلال ما يلي:

عرف (Ansoff & McDonnell) الأداء الاستراتيجي في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحيتها.¹

إن الأداء الاستراتيجي هو أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض إنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية وكلما ارتبط الأداء بالميزة التنافسية كلما قاد إلى تحقيق أداء متميز وإن الأداء يكون استراتيجياً (إذا كان متناسقاً) مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية وله تأثير في أدائها طويل الأجل، وعليه فإنه يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه ذلك الأداء المرتبط بالسياسات طويلة الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية.²

¹ أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، مجلة جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس العدد التاسع، البصرة العراق، نوفمبر 2012، ص 226.

² منال جبار السرور، صبيحة صالح عمر، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، بغداد العراق، ص 107.

تتوزع الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء الاستراتيجي من جوانبه كافة لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء الاستراتيجي لارتباطه بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية ويمكن تلخيص أهم التعاريف في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1.2): مفاهيم الأداء الاستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
David	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
Cokins	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المؤسسة اجمالاً.
Jones & George	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
Peng	هو نتيجة لفعاليات المؤسسة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
Robbins&Coulter	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المؤسسة.
Wheelen& Hunger	النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه: "الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومع الميزة التنافسية تأتي عوائد مالية استثنائية إلى المؤسسة عبر الأداء المتفوق".

ثانياً: أهمية الأداء الاستراتيجي

إن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية، وتجريبية، وإدارية، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة وعلى الصعيد الإداري فإن الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المؤسسات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء.²

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20 العدد 1، بابل العراق، 2012، ص 58.

² علي كاظم حسين وآخرون، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية، المجلد الثامن العدد 22، جامعة بغداد العراق، الفصل الأول لسنة 2013، ص 109.

الفرع الثاني: أنواع وأهداف الأداء الإستراتيجي

أولاً: أنواع الأداء الإستراتيجي

أ. الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس الفاعلية في انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة المالي حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.¹

تتمثل أهمية الأداء المالي في كونه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم علاقات مالية مع الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف لنشاط الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية مؤشر الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.²

ب. الأداء التشغيلي

ويمثل الأداء التشغيلي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المؤسسة ومدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية، والبشرية، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها وكما تباينت مؤشرات قياسه الجوهرية المتعلقة بالنجاح، الفشل، العمل، الكفاءة، الفاعلية، ويعبر عن المفهوم الأوسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتحويلية ويقاس بمؤشرات الصحة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات الداخلية، وبذلك ينتقل مفهوم أداء المؤسسة إلى المجال الذي يتم بتحقيق الأهداف المتعددة ذات العلاقة بمصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.³

تتطلب العمليات التشغيلية اجراء تحسينات في أدائها بشكل مستمر، ويتم إجراء هذه التحسينات من خلال مدخلين هما، مدخل منع العطل ومدخل تحسين العملية وهما كما يلي:⁴

تعرف العطلات بأنها عدم تمكن المنتج أو الجزء أو النظام من إنجاز الوظائف المنوطة بها وبهدف منع الأعطال يأتي دور مدراء العمليات الذين يقومون بأربعة مهام كالآتي:

¹ علي كاظم حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² ميادة سالم محمود، أثر الأداء التشغيلي على أسعار الأسهم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 03 العدد 06، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق، ص 324.

³ أثير عبد الله محمد، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، الفصل الثاني لسنة 2013، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص 379.

⁴ إباد محمود الرحيم، وجدان كاظم صكبان، استخدام خارطة مجرى القيمة في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 105 لسنة 2015، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 38.

✧ معرفة الأمور التي تؤدي الى حدوث العطل في العملية؛

✧ فحص الطرائق التي تمنع من حدوث العطل؛

✧ التقليل من تكرار حدوث العطل إلى أقل ما يمكن؛

✧ ابتكار الخطط والإجراءات التي تساعد على استرداد حيوية العملية وإعادتها إلى حالتها الطبيعية.

ولمساعدة المدراء في تحقيق هذه الأهداف تستخدم مكائن ذات معولية عالية للسيطرة على عطلات المكائن والتي تسبب بلا شك خلا في العملية الإنتاجية، وبذلك تتعلق عطلات الانتاج بالمعولية وقد عرفت المعولية بأنها احتمالية أن يكون جزء من ماكينة أو الماكنة بأكملها ملائمة لمدة وظروف محددة.

يتضمن مدخل تحسين العملية نوعين من الاستراتيجيات هما:

❖ **استراتيجية التحسين:** تتضمن استراتيجيات التحسين مدخلين هما:

التحسين المفاجئ: يسمى أحيانا التحسين المستند على الإبداع، وهو عبارة عن تحسينات مفاجئة على هيئة قفزات متقطعة مع التأكيد على العامل التكنولوجي والموارد المالية الكبيرة، إذ يتم التأكيد وبشكل كبير على البحث والتطوير للوصول الى معايير جديدة والعمل بموجبها إلى حين إيجاد ابتكارات أخرى.

التحسين المستمر: الذي يعني فلسفة البحث المستمر عن طرق التي تحسن العمليات من خلال المقارنة مع التطبيقات المتميزة وتكوين الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين بملكيتهم للعمليات التي يقومون بها كما أن التحسين المستمر يشمل كل من الأفراد والمعدات والمواد والإجراءات، والفكرة الأساسية له هي ان كل عملية في النظام يجب أن تكون محسنة وتتم من خلال مشاركة الأفراد العاملين في عملية التحسين.

❖ **استراتيجية إعادة هندسة العمليات:** هي وسائل تستطيع بواسطتها تحقيق تغيرات جذرية في الأداء عن طريق اعتماد عدة أنواع من الأدوات والأساليب التي تركز على العمل بعدة مجاميع مترابطة من عمليات الأعمال الجوهرية التي تستهدف الزبون بدلا من مجموعة وظائف تنظيمية.

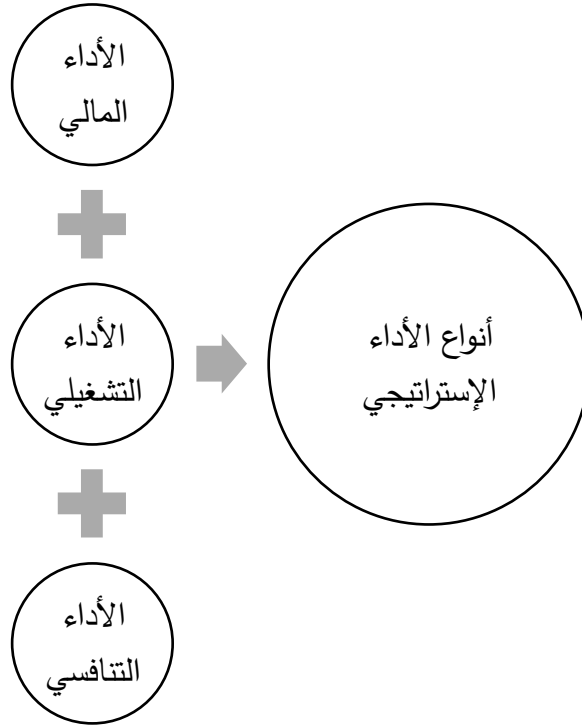
ج. الأداء التنافسي

إن مفهوم الأداء التنافسي يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون، والتي تحقق إشباع رغباته، مع الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تقليل التكاليف، كون أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجيات الزبون مع تقليل التكاليف، لتحقيق الميزة التنافسية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر وتختلف باختلاف البيئة.

فالأداء التنافسي يعكس رغبة المؤسسة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء

التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، وهناك مقاييس معتمدة في الأداء التنافسي هي: مقاييس السوق، مقاييس القيمة المضافة، مقاييس الرضا، مقاييس الموقع التنافسي.¹ ونلخص أنواع الأداء الإستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.2): أنواع الأداء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

ثانياً: أهداف الأداء الإستراتيجي

- أشار العديد من الباحثين الى الأهداف التي يسعى الأداء الإستراتيجي الى تحقيقها منها:²
- تقليل كلف الموارد من خلال الإستخدام الأمثل لها، وتحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من التآكل والضياع من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها؛
 - معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على تلافيها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها، فضلاً عن معرفة مستوى انجاز المؤسسة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

¹ نهاد عبد الطيف عبد الكريم، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية، العدد 23، الفصل الثاني لسنة 2013، جامعة بغداد، بغداد العراق، ص. 305 - 306.

² شهاب حازم، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، جامعة بغداد العراق، 2016، ص 193.

- تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المؤسسة؛
- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها؛
- تكوين قاعدة معلومات كبيرة للمؤسسة تستخدم في رسم السياسات والخطط العملية المتوازنة والدافعية، فضلاً عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من اجراء مراجعة تقييمية شاملة.

الفرع الثالث: عوامل وصعوبات تحقيق الأداء الإستراتيجي

أولاً: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات الى ان اهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الاداء الاستراتيجي هي:¹

أ. الدافعية التنظيمية

تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجيتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ان هذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية اشراك اصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات.

ب. البيئة الخارجية

تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية فقد تعمل هذه، البيئات على تسهيل او إعاقة عمل هذه المؤسسات، ومن هذه البيئات هي البيئة (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية)، إذ يمكن القول بأن الاداء سيزداد من خلال فهم التغيرات في هذه البيئات.

ج. طاقة المؤسسة

يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة (البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة)

ثانياً: صعوبات تحقيق الأداء الإستراتيجي

تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات في تحقيق الاداء الاستراتيجي هي:²

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات التي قد يؤدي الى اهمالها من قبل الإدارة سواء لكثرتها او تشعبها او صعوبة اختيار المهم منها؛
- تعتمد معظم المؤسسات البيانات القصيرة المدى وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد؛

¹ آيه طالب جميل، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93، جامعة بغداد العراق، ص 130.

² نفسه.

- وضع مؤشرات غير متوافقة مع واقع المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي الى عدم تحقيق أهداف المؤسسة؛
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي الى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الإستراتيجي

يعتبر تقييم الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها، ويعبر الأداء عن الكيفية التي تبلغ بها الوحدة الاقتصادية أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي

هناك العديد من التعاريف التي تخص تقييم الأداء الإستراتيجي وهي كالتالي:¹

يقصد بتقييم الأداء تقييم الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية مدة مالية معينة (عادة سنة)؛

إن تقييم الأداء هو قياس الأداء ومقارنته بالمعدلات المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها. وتكون المقارنة إما بالمعايير القياسية أو باتجاه مدى تحقيق هذا النشاط للهدف أو الأهداف التي نشأ هذا النشاط من أجلها، في حالة عدم وجود معايير قياسية أو صعوبة تحقيقها؛

تقييم الأداء يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها؛

تقييم الأداء هو عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة؛

تقييم الأداء هو التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة؛

تقييم الأداء هو عملية قياس مدى تحقيق مشروع ما للأهداف التي أقيم من أجلها وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية المتحققة للمشروع مع المؤشرات المستهدفة له أو المتحققة بمدة سابقة خلال مدة زمنية محددة؛

تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير، التي تستخدم في تحديد قيمة، وبيان مدى تحقيق الأهداف التي وضعت الوحدة الاقتصادية من أجلها، أي مقدار ما يتحقق من عوائد.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي على أنه: "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال مدة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة

¹ ربيع ياسين مسعود، زين ياسين مسعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الإستراتيجي، مجلة دنانير، العدد الخامس 2014، جامعة العراقية، بغداد العراق، ص ص 296 - 297.

من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

يرى كل من (Hill and Pullen) أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:¹

- ☞ تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المنشأة؛
 - ☞ يعكس درجة المواءمة والانسجام فيما بين أهداف المنشأة وإستراتيجيتها؛
 - ☞ تحقيق الإيرادات والأرباح؛
 - ☞ تخصيص موارد المنشأة بشكل كفؤ وفعال.
- أما (Muralidharan) فقد ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي في ثلاثة اتجاهات هي:²
- ◀ يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الاستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية؛
 - ◀ يساعد في تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي، والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية؛
 - ◀ يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء الإستراتيجي

أولاً: مراحل تقييم الأداء الإستراتيجي

تتكون عملية تقييم الأداء من المراحل الآتية:³

أ. تحديد الأهداف

للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية كما ونوعاً، ضمن الخطة المرسومة وللمدة المحددة لها، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط.

¹ جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء 2012، كربلاء العراق، ص 177.

² نفسه.

³ ربيع ياسين مسعود، زين ياسين مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 298.

ب. تحديد معايير كفاءة الأداء

وتتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع المقياس الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي، ويتمثل ذلك في تحديد المؤشرات وفق الأسس الكمية أو النوعية. حيث أن لكل وحدة اقتصادية ظروفها الخاصة التي تؤدي إلى إمكانية استخدام بعض المؤشرات، أو أنها تفرض استخدام تلك المؤشرات لأنها تتلاءم وطبيعة نشاطها ولأنها ستكون مؤشر يعبر عن تقويم أداء الوحدة الاقتصادية.

ج. تحديد الانحرافات وتفسيرها

ويقصد بها تحديد الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً فقد يكون الانحراف كمياً بسبب أن الإنتاج لم يكن بالكميات المطلوبة، أو نوعياً بمعنى أن الوحدات المنتجة لا تتطابق مع المواصفات النوعية المحددة من قبل، أو أن يكون الانحراف زمنياً من خلال تخلف الإنتاج عن مواعيده المقررة، وقد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض قيم الكميات المنتجة والمباعة لأسباب مختلفة، أو انحرافاً فنياً بسبب تخلف أساليب العمل، وكذلك يمكن أن يكون الانحراف توزيعياً، أي أن القيمة المضافة لم توزع توزيعاً عادلاً، كالأجور والعوائد الأخرى لعناصر الإنتاج وهذا طبعاً يؤثر على العدالة الاجتماعية في التوزيع.

د. تحديد مراكز الانحرافات

بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المركز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلاً، ووضع الحلول والوسائل التي تسهم في التغلب على تلك الانحرافات والاختناقات مع اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

ثانياً: خطوات تقسيم الأداء الإستراتيجي

- لغرض القيام بعملية تقييم الأداء الإستراتيجي يجب تحديد الخطوات التالية:¹
- تحديد أهداف المؤسسة بصياغة دقيقة قابلة للملاحظة والتوثيق والقياس؛
 - تحديد مؤشرات مناسبة حسب تصنيف الأهداف وأولوياتها، تدل على مدى تحقيق الأهداف وتسهم في توجيه عمليات التوثيق والملاحظة؛
 - تحديد الموارد والظروف التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية؛
 - وضع معايير لقياس درجات تحقيق الأهداف المختلفة في ضوء ظروف المؤسسة الخاصة ومواردها المتاحة؛
 - وضع آليات وطرق لجمع البيانات اللازمة وتوثيقها في ضوء المعايير والمؤشرات والتأكد من جمع هذه البيانات وتوثيقها في الوقت والشكل المناسبين؛

¹ حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 26، جامعة البصرة، نيسان 2010، البصرة العراق، ص 125.

– تحليل البيانات في ضوء المعايير المقبولة وتفسير النتائج وإصدار الحكم بشكل حيادي بعيدا عن التحيز.

الفرع الثالث: مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي

تتم عملية تقييم الأداء الإستراتيجي وفق عدد من المقاييس منها ما يلي:

أولاً: مقاييس مالية تقليدية

تتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والإستمرارية وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حقوق الملكية، والتدفق النقدي الحر.¹

ثانياً: مقاييس أصحاب المصالح

كل فئة من أصحاب المصالح لديها مجموعة من المقاييس الخاصة بها لتحديد مدى نجاح المؤسسة في أدائها، وهذه المقاييس تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المؤسسة في اهتمامات أصحاب المصالح، ويجب على الإدارة أن تضع مقياساً أو أكثر لكل مجموعة من أصحاب المصالح.²

ثالثاً: مقياس قيمة حاملي الأسهم

قيمة حاملي الأسهم هي القيمة الحالية لمجرى التدفقات المالية المستقبلية المتوقعة من الأعمال بالإضافة الى قيمة المؤسسة إذا تم تسديدها وتصفية مستحقاتها، إذ أن الغرض الرئيسي للمؤسسة هو زيادة ثروة المساهمين، وأن تحليل قيمة حاملي الأسهم تركز على التدفقات النقدية باعتباره مقياساً رئيسياً للأداء، وبالتالي فإن قيمة المؤسسة هي قيمة تدفقاتها النقدية مخصوم منها القيمة الحالية، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المؤسسة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال.³

رابعاً: مقياس بطاقة الأداء المتوازن

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992م لمساعدة المؤسسة على تسيير أمورها بفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأبرز الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها.⁴

ويمكن تبيان مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال الشكل التالي:

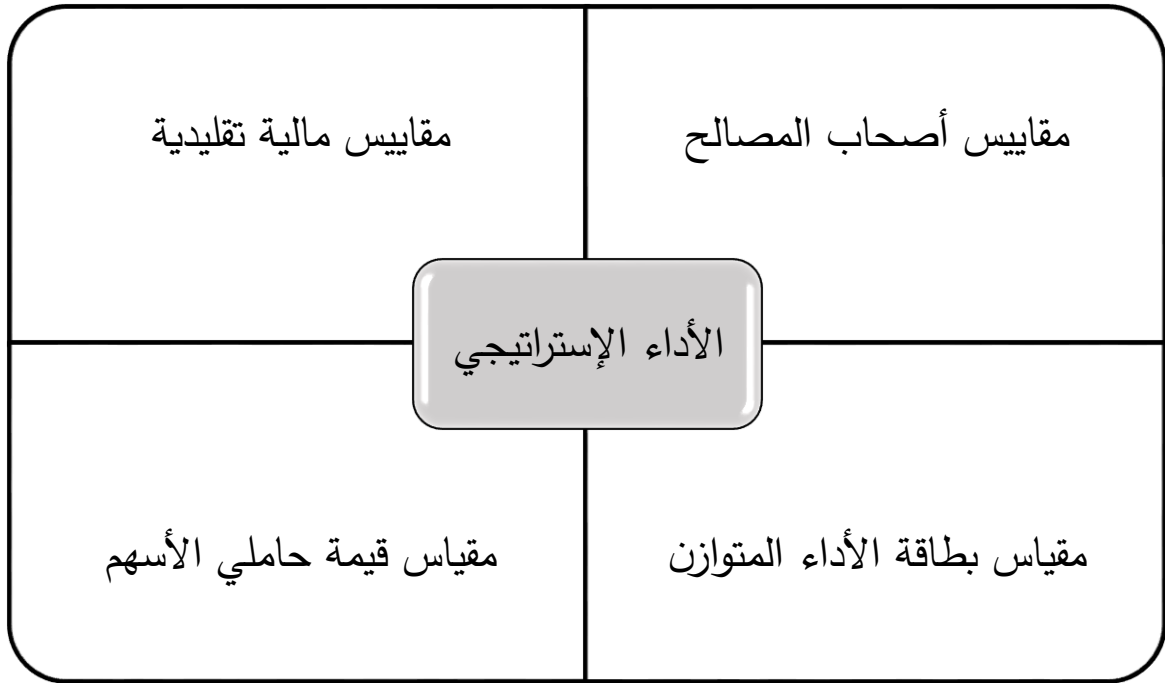
¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، لسنة 2013، جامعة كربلاء، كربلاء العراق، ص 249.

² جواد محسن راضي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، جامعة واسط العراق، ص 14.

³ نفسه.

⁴ ليلى سعيد أحمد، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، لسنة 2016، جامعة بغداد العراق، ص 98.

الشكل رقم (5.2): مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن وحظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المنشآت نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة الى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، فأسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المؤسسة على قياسها للأداء الإستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تقدم للمديرين بالمستويات الإدارية العليا صورة واضحة وشاملة لأداء شركاتهم، أو هي ترجمة لأداء أو استراتيجية المؤسسة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء والتي توفر إطار تحقيق استراتيجية هذه المؤسسة".¹

¹ خضير مجيد علاوي، قياس أداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، لسنة 2015، المعهد التقني، الديوانية العراق، ص. ص 142 - 143.

وهناك مجموعة أخرى من التعاريف هي:¹

هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية الى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات وتكنولوجيا وثقافة المؤسسة.

هي نموذج يقدم خريطة طريق منظمة وشاملة للمنشآت على مختلف أنواعها وأنشطتها، ويلزم اتباعها من أجل ترجمة رؤيتها الى مجموعة واضحة من مقاييس الأداء.

هي نموذج يتضمن مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء، تغطي الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن أو العملاء، أنشطة التعلم والنمو والعمليات الداخلية للمؤسسة.

يمكن القول أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المحاور الزمنية الثلاث (الماضي، الحاضر، المستقبل) بمعنى أن ما تعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي مباشر واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، والتحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية الى إضافة أبعاد أخرى.

من التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي لبطاقة الأداء المتوازن: "إن بطاقة الأداء المتوازن تعني تحقيق التوازن المناسب للأهداف الخاصة بأربعة مجالات رئيسية وهي المجال المالي، مجال العملاء، مجال التعلم والإبداع ومجال العمليات الداخلية للمنشأة".

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يرى مجموعة من الباحثين أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في النقاط التالية:²

- ♣ تقيس الأنشطة الأكثر أهمية في الشركة التي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات الأساسية؛
- ♣ تعكس الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية، وكما تعرض كل من الأداء وموجهاته؛
- ♣ أنها تكمل مقاييس الأداء التقليدي (المالي) وغير المالي وتوجه تركيز الإدارة على الأعمال كافة بما يساعد على ضمان أن الأداء التشغيلي الفعلي الجاري متوافق مع الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- ♣ تبقى بطاقة الاداء المتوازن المقاييس المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل؛

¹ أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، لسنة 2016، جامعة القادسية، القادسية العراق، ص 226.

² رغد محمد فاضل، تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، لسنة 2013، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، الموصل العراق، ص 77.

♣ تتطلق بطاقة الاداء المتوازن من نقطة واحدة وهي رسالة، ورؤية، واستراتيجية المؤسسة، وبالتالي توفر أسلوبا نظاميا لتطوير رؤية المؤسسة ورسالتها، والمساعدة على توضيحها للمدراء في مختلف مستويات المؤسسة؛

♣ تؤمن بطاقة الاداء المتوازن التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

الفرع الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية، وضمن هذه المحاور الأربعة يحدد المدراء مقاييس الأداء الرئيسية التي ستتابعها المؤسسة، وتقوم المؤسسة بتطوير الأهداف ضمن هذه المحاور:¹

❖ المنظور المالي: كيف نبذو اتجاه أصحاب الأسهم؟

❖ منظور الزبون: كيف ينظر لنا الزبون؟

❖ منظور العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن نفوق به؟

❖ منظور التعلم والنمو: هل نستمر في التحسين وخلق القيمة؟

أولاً: المحور المالي

يعد أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، ويركز هذا المنظور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.²

ولتحقيق أهداف المحور المالي ينبغي ربط كافة أهداف والمقاييس المتعلقة بالمحاور الأخرى مع هذا المحور من خلال: نمو الإيرادات، تخفيض التكاليف، الانتفاع من الموجودات وهذا ما يبينه الجدول التالي:

¹ صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي، التوافق المهني وأثره في الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، لسنة 2016، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، ص 117.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2013م، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 133.

الجدول رقم (2.2): الأهداف والمقاييس المرتبطة بالمحور المالي

الأهداف	المقاييس
النمو في الإيرادات:	
زيادة عدد مبيعات المنتجات الجديدة	نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة
خلق استخدامات جديدة	نسبة الإيرادات من الاستخدامات الجديدة
تحسين زبائن وأسواق جديدة	نسبة الإيرادات من الموارد الجديدة
تبني إستراتيجيات تسعير جديدة	ربحية المنتج والزبون
تخفيض التكاليف:	
تخفيض كلفة إنتاج المنشأة	كلفة إنتاج المنشأة
تخفيض كلفة الزبائن للوحدة	كلفة المنشأة للزبون
تخفيض تكاليف قنوات التوزيع	الكلفة لكل قناة توزيع
الانتفاع من الموجودات	العائد على الاستثمار
تحسين الانتفاع من الموجودات	القيمة الاقتصادية المضافة

المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ثانياً: محور الزبون

إن أكبر الأولويات بالنسبة للمدراء هو أداء المؤسسة من وجهة نظر الزبون، وتتطلب بطاقة الأداء المتوازن من المدراء ترجمة رسالتهم الى خطوات محددة لخدمة الزبون وإرضاءه، وفي هذا المنظور يحدد المدراء قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها، ويشتمل على مقاييس ناجمة عن الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد والتي تضم رضا الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد، وزيادة المنفعة للزبائن وحصة السوق في القطاعات المستهدفة وترتبط هذه المقاييس بالمحددات التي تهم الزبون والمتمثلة بالوقت والجودة والأداء والخدمة وأخيراً الكلفة.¹

والجدول التالي يلخص الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور الزبائن:

¹ زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 42، سنة 2013، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل العراق، ص 12.

الجدول رقم (3.2): الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور الزبون

الأهداف	المقاييس
زيادة الحصة السوقية	(نسبة من الأسواق) الحصة السوقية
زيادة الاحتفاظ بالزبون	نسبة نمو التعامل مع الزبائن الموجودين
زيادة كسب الزبون	عدد الزبائن الجدد
زيادة رضا الزبون	معدلات مسوحات الزبائن
زيادة ربحية الزبون	ربحية الزبون
قيمة الأداء:	
تخفيض السعر	السعر
تخفيض كلف المشتريات تحسين وظيفة المنتج	تكاليف المشتريات
تحسين جودة المنتج	نسبة المردودات من المبيعات
زيادة ملائمة التسليم	نسبة التسليم في الوقت المحدد
تحسين صورة المنتج وسمعته	معدلات مسوحات الزبائن

المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 173.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون فتضاف الى بعد الزبون وبالوقت نفسه تضاف الى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي في تحسين عمليات التشغيل الداخلي وعلى إعادة الهندسة وإجراء التغيير الجوهري، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمن هذا البعد ثلاثة عمليات فرعية هي: عملية الابتكار، عملية التشغيل، خدمة ما بعد البيع.¹

والجدول التالي يوضح المقاييس والأهداف المتعلقة بمحور العمليات الداخلية:

¹ صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الإستراتيجي لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسيباً وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، سنة 2011، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل العراق، ص 112.

الجدول رقم (4.2): الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور العمليات الداخلية

الأهداف	المقاييس
زيادة عدد المنتجات الجديدة	عدد المنتجات الجديدة (كما مخطط)
زيادة المنتجات الملائمة	نسبة الإيرادات من المنتجات الملائمة
تخفيض وقت تحسين المنتجات الجديدة	وقت السوق (من البداية وحتى النهاية)
عمليات التشغيل	الكلف النوعية
زيادة جودة العملية	اتجاهات الكلفة
زيادة كفاءة العملية	المخرجات / المدخلات
تخفيض وقت العمليات	دورة الوقت
خدمات ما بعد البيع	العوائد
زيادة جودة الخدمة	اتجاهات الكلفة
زيادة كفاءة الخدمة	المخرجات / المدخلات
تخفيض وقت الخدمة	دورة الوقت

المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 174.

رابعا: محور التعلم والنمو

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لأجل طويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية الى الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول الى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين.¹

والجدول التالي يوضح المقاييس والأهداف المتعلقة بمحور التعلم والنمو:

¹ سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، سنة 2013، جامعة بغداد العراق، ص 361.

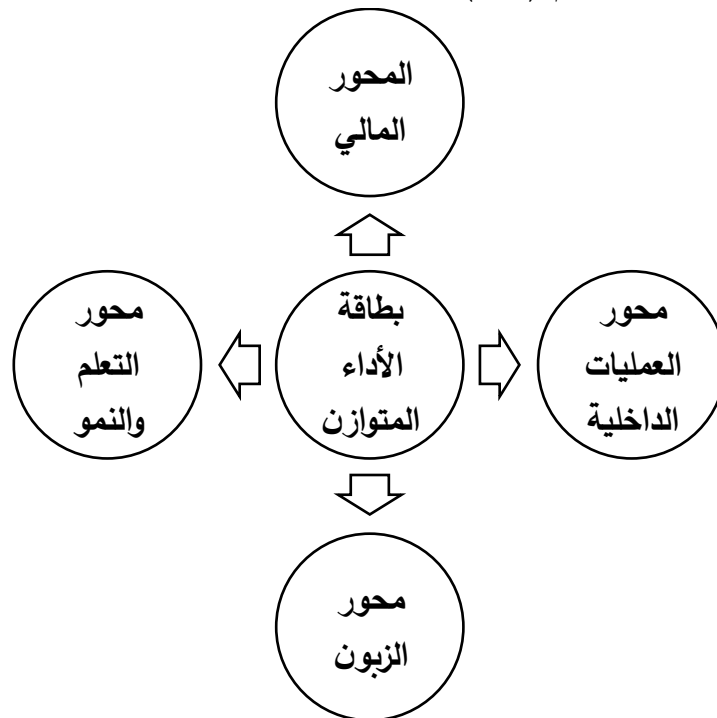
الجدول رقم (5.2): الأهداف والمقاييس المرتبطة بمحور التعلم والنمو

الأهداف	المقاييس
زيادة قدرات العاملين.	معدلات رضا العاملين. نسبة دوران العاملين. إنتاجية العاملين. ساعات التدريب.
زيادة قدرات نظم المعلومات.	استراتيجية معدلات تغطية الأعمال. نسبة العمليات الى الوقت الحقيقي لقابلية التغذية الراجعة. نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج وصولا الى الزبائن ومعلومات المنتج.
زيادة التحفيز والتطوير.	اقتراحات كل عامل. الإقتراحات المنفذة لكل عامل.

المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 175.

والشكل التالي يلخص يبين بطاقة الأداء المتوازن وفق محاورها:

الشكل رقم (6.2): محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: مكونات وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي:¹

أ. الرؤية المستقبلية

والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

ب. الإستراتيجية

والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

ج. المنظور (المحور)

مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

د. الأهداف

إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وبيان كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

هـ. المقاييس

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ونوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

و. المبادرات الإستراتيجية

هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، ص 140.

ثانياً: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:¹

أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي ساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الهدف الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

ب. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

ج. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثير على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).

د. اختيار القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

هـ. إعداد خطط العمل

ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

و. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص. 140 - 141.

المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية (القوى الخمس لبورتر) وأثره في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

الفرع الأول: تأثير تحليل المحيط في تحسين أداء المؤسسة الإستراتيجي

يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير على مدى دراستها لعوامل المحيط المؤثرة عليها، ومحاولة الإستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على أداء المؤسسة الإستراتيجي، فلقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت حدة المنافسة، وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالأداء الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للمؤسسة والإستمرار لعملياتها.¹

وبصفة عامة تساعد دراسة وتحليل عوامل المحيط في تمكين المؤسسة من تحسين أدائها الإستراتيجي عبر التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية:²

- ♣ تحديد الأهداف التي يجب السعي الى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء كانت على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛
- ♣ بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الإستفادة؛
- ♣ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما تعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية ... الخ؛
- ♣ بيان علاقات التأثير والتأثر مع المؤسسات الأخرى سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها وأنشطتها؛
- ♣ تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها؛
- ♣ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها ... الخ.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003، ص. ص 148.

² المرجع السابق، ص 149.

الفرع الثاني: تأثير شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

يركز تحليل المنافسة على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً والتي يتوقع دخولها مستقبلاً والتي تمتلك قابليات متقاربة، إن هذا التحليل يهدف عادة إلى معرفة المؤسسات الحقيقية المنافسة للمؤسسة واستراتيجياتها وتأثيرها على أداء المؤسسة الإستراتيجي، ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المؤسسات اتجاه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين أدائها الإستراتيجي وهذا من خلال دراسة وتحليل أربعة عناصر أساسية هي:¹

أولاً: أهداف المنافسين

إن التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات المنافسة إلى تحقيقها يساعد المؤسسة على معرفة التوجه الإستراتيجي لتلك المؤسسات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها اتجاه التحركات التنافسية المختلفة، ولكي يمكن التعرف على هذه الأهداف لابد من دراسة بعض المؤشرات التي يمكن الإستفادة منها في هذا المجال، والتي من بينها الهيكل التنظيمي، تركيبة مجلس الإدارة، خلفية المدراء التنفيذيين، رسالة المؤسسة وغيرها.

ثانياً: افتراضات المنافسين

تساعد الافتراضات التي يستند إليها المدراء التنفيذيون في المؤسسات المنافسة حول مؤسساتهم وكذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات، فالافتراضات التي استندت إليها المؤسسات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية كانت تقوم على أساس عدم وجود أسواق للدراجات ذات المحركات الصغيرة، ساعدت مؤسسة هوندا على صناعة هذا النوع من الدراجات واقتحام السوق الأمريكية للدراجات النارية.

ثالثاً: استراتيجيات المنافسين

إن المؤسسات المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد استراتيجية واحدة، ولهذا فإنه من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المؤسسات، ومعرفة فيما إذا كانت تلك الإستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال، أو قائمة على أساس الفعل المسبق، وهناك مصادر متعددة يمكن الإستفادة منها في هذا المجال كالتقارير السنوية، المقابلات مع المحليين ... الخ.

رابعاً: موارد وقابليات المنافسين

من أجل تقييم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها وقابلياتها التي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منهما، فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها، كما أن معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المؤسسة على تجنب مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص. ص 128 - 129.

الفرع الثالث: تأثير تهديد المنافسين الحدد والمنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**أولاً: تأثير تهديد المنافسين المحتملون في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، وعادة تحاول المؤسسات القائمة فعليا في صناعة ما إثناء المنافسين المحتملين عن عزيمهم على الدخول الى الصناعة، حيث أن كلما زاد عدد المؤسسات التي تدخل الصناعة، أصبح الأمر صعبا على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، وتحقيق الأرباح، والحفاظ على أداء المؤسسة الإستراتيجي ومحاولة تقويمه وتحسينه.

ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين الى حد ما، دالة على ارتفاع عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات الى الصناعة أمرا مكلفا، مما يساعد المؤسسة على إبقاء أدائها الإستراتيجي عند المستويات المستهدفة والمخطط لها، والسعي بعد ذلك الى تحسينه وتقويمه لأجل مواجهة التهديدات المختلفة.¹

ثانياً: تأثير تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المؤسسة بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تعمل على تحسين أدائها الإستراتيجي حتى تتعامل بجدية معها وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والمنتجات البديلة توفر إشباعا لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديدا لمنتجات وخدمات المؤسسة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت البدائل عديدة في بعض من اتجاهات تطورها أو أنها غير معروفة إلا في حالة ظهورها ووضوح تهديدها، لذلك على المؤسسة أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد ونقصانه، والسعي الى تحسين وتقويم أدائها الإستراتيجي من أجل احتواء أي تهديد ممكن.²

ولاحظ porter بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:³

أ. التحسين السريع

يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي الى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

ب. الصناعات ذات الأرباح العالية

تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية تقديم أسعار منخفضة.

¹ جاريث جونز، شارلز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008، ص. ص 108 – 109.

² وائل محمد ادريس، طاهر منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 104.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 131.

الفرع الرابع: تأثير القوة التفاوضية للزبائن والموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

أولاً: تأثير القوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

يحتل الزبائن بين كافة القوى التي تشكل بيئة التنافس موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي ونتائج الأعمال، فالزبون في نهاية الأمر يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، وبالتالي قدرة المؤسسة على الإستمرار والنمو وتحقيق الأداء الإستراتيجي، ويتناول تحليل الزبون ثلاث جوانب أساسية تساعد المؤسسة في تقويم أدائها الإستراتيجي من ناحية التعامل مع الزبائن وهي:¹

أ. تجزئة السوق

يمكن أن ينظر للسوق كوحدة واحدة تتماثل فيها أساليب الشراء والطلب على المنتجات ويمكن أن ينظر إليه من خلال تجزئته الى قطاعات متباينة وفق اعتبارات متعددة، وبهذا فإن تجزئة السوق تثير العديد من الأسئلة التي تتطلب إجابات دقيقة ومحددة مثل:

- & ما هي الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها في تجزئة السوق الى قطاعات؟
- & من هم الزبائن أو المستخدمين للمنتج أو الخدمة في الوقت الحاضر؟
- & من هم كبار الزبائن، وما هي نسبة تعاملهم مع المؤسسة؟
- & من هم المستهلكون المحتملون والذين لا يتعاملون مع منتجاتنا وخدماتنا في الوقت الحاضر؟ وإلى أي مدى يمكن تحديدهم والوصول إليهم؟

ب. سلوك الشراء لدى الزبون

تتباين دوافع الشراء لدى الزبائن ومن الضروري تجميع هذه الدوافع في مجموعات متشابهة لغرض اتخاذ ما يلزم لتلبية متطلبات هذه الدوافع وبالتالي يمكن إثارة العديد من الأسئلة التي تتطلب إجابات واضحة مثل:

- ما هي الأهداف التي يبحث عنها الزبون وتحقق لديه أقصى إشباعات مركزة من إقتناء سلع وخدمات المؤسسة؟
- ما هي الخصائص والمزايا التي تتوفر في المنتج أو الخدمة وتعتبر هامة بالنسبة للزبون؟
- ماهي نوعية التغيرات التي تحدث أو يمكن أن تحدث في دوافع شراء الزبون؟

ج. الإحتياجات غير المشبعة لدى الزبون

إن الإحتياجات غير المشبعة لدى الزبون تمثل مجال تنافس لمؤسسات الأعمال لغرض إشباعها وتحقيق العوائد المجزية على ذلك، ويتطلب الأمر من المؤسسة الإجابة على الأسئلة من قبيل:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص. ص 265 - 267.

هل توجد حاجات غير مشبعة والتي قد يدركها الزبون حالياً؟
 هل يواجه العملاء مشكلات بالنسبة للمنتجات والخدمات الحالية؟ وما هي؟ وكيف يمكن التعامل معها؟

ما هي درجة رضا المستهلك عن السلع والخدمات التي يقوم بشرائها بالوقت الحالي؟
 ما هي أفضل البدائل لإشباع هذه الحالات؟

ثانياً: تأثير القوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة وبالتالي على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال عدد من الطرق:¹

- ◀ ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما تكون منتجاتهم محورية للزبون؛
- ◀ يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية؛
- ◀ يكونون أكثر تركيز من الزبائن؛
- ◀ يمتلكون كمية معينة من القوة على صناعة ما عندما يكون من الممكن أن يدخلوا هذه الصناعة بأنفسهم.

تمثل العلاقة بين المؤسسة والموردين الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة لنجاحها، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة على ميزة لا تتوافر لدى الآخرين من مؤسسات الصناعة، وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم وكذلك فرصة لتعزيز وتقوية أدائها الإستراتيجي، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها وبقائها في السوق، مما يولد فرصة لها لتقويم وتحسين أدائها الإستراتيجي وذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردين ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، وإنما على كل مدخلات المؤسسة من معدات وقوى محركة وتجهيزات.²

¹ روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 153.

² محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2014، ص 155.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل يمكن القول أن أداء المؤسسة في البيئة المحيطة بها يعتبر من مكونات صورتها فيه، ولتحسين هذه الصورة وجب على المؤسسة العمل على تحسين أدائها، ويعتبر الأداء الإستراتيجي مهما من أجل إدارة استراتيجية والذي يقاس ويقيم من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويتأثر الأداء الإستراتيجي بالقوى التنافسية لبورتر المتمثلة في المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن.

الفصل الثالث: دراسة حالة

شركة condor بيرج

بوعريرج

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بتحليل البيئة التنافسية من خلال القوى التنافسية لبورتر في الفصل النظري الأول، والأداء الإستراتيجي في الفصل النظري الثاني، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور (Condor) الجزائرية وعلاقة وأثر تحليل عناصرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

وقد تمت دراستنا من خلال استقصاء عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد، على توزيع استمارة أسئلة، واستخدام أساليب احصائية مناسبة لتحليل مضمونها والتوصل الى النتائج النهائية للبحث، وهذا بعد تقديم المؤسسة ومختلف هياكلها والمراحل التي مرت بها، بالإضافة الى تحليل الهيكل التنظيمي لها والمنتجات التي تنتجها ومدى تنوعها، مع تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

- ◀ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور (Condor)؛
- ◀ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ◀ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور (Condor)

نظرا للأوضاع المتغيرة وانفتاح الجزائر على السوق العالمية وتحرير التجارة، أدى ذلك إلى توسع السوق المحلية الجزائرية وزيادة المنافسة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق المحلية والدولية أمام الخواص، فأدى ذلك إلى زيادة المنافسة وخاصة في المجالات التكنولوجية، فأزداد الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ومن بين المؤسسات الناجحة في هذا المجال نجد مؤسسة " كوندور " الجزائرية، وهي محل دراستنا في هذا الفصل.

لذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن مؤسسة كوندور من خلال التطرق إلى نشأتها ومختلف مراحل تطورها، دراسة وتحليل هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل بيئتها العامة والخاصة.

المطلب الأول: نظرة على مؤسسة كوندور (Condor)

تعتبر مؤسسة Condor من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية، ولكون هذه العلامة تنشط في بيئة صناعية تتميز بالمنافسة الشديدة، فإنها تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة كوندور (Condor)

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة، تحمل الاسم التجاري "Antar Trade" وهو اسم باللغة الانجليزية، ومعناه بالعربية " عنتر للتجارة ". تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ست مؤسسات صناعية وهي¹:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
 - مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر؛
 - مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
 - مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية؛
 - مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
 - مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية.
- مؤسسة "Condor" هي مؤسسة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، أصبح شكلها القانوني بداية من تاريخ: 2002/02/09 " SPA "، أي مؤسسة ذات أسهم (شركة مساهمة) وتنشط وفق هذا الأخير، ويتوزع نشاطها حسب الوحدات التالية:

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة condor

- وحدة إنتاج التلفاز؛
 - وحدة جهاز الإستقبال الرقمي والغير الرقمي؛
 - وحدة إنتاج مواد التغليف؛
 - وحدة إنتاج البلاستيك؛
 - وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء (ثلاجة، غسالة، مكيف هوائي، آلة الطبخ.....).
- وهي تحمل شعار  ، وهو يشير طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف أنه يخلق عاليا، حتى تكون فال خير عليها، واللون المميز هو الأزرق، والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التقليد. والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات العامة عن المؤسسة.

الجدول الرقم (1.3): معلومات عامة عن مؤسسة condor

اسم الشركة	PA CONDOR ELECTRONICS
الشعار	
الشكل القانوني	Société par actions SPA
رقم سجل التجارة	0462772B02
تاريخ إنشاء الشركة	09/02/2002
تاريخ الإنتاج	23/11/2002
رأس المال	2450000.000.00 DA
المساحة	828359 m ²
الموقع الإلكتروني	www.condor.dz
البريد الإلكتروني	info@condor.dz
العنوان	منطقة النشاط على الطريق مسيلة الجزيرة 70، القسم 161 34000 برج بوعريرج-الجزائر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تصريح مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة كوندور (Condor)

لقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن نذكرها فيما يلي¹:

أولاً: الشراء للسبع (Vente en état)

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظراً لأن الطلب كان كبيراً على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

ثانياً: شراء المنتج مفككا جزئياً SKD (Semi Knock Down)

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئياً، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- ✓ تخفيض تكلفة الشراء؛
- ✓ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- ✓ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

ثالثاً: شراء الجهاز مفككا كلياً CKD (Compleat Knock Down)

أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- ✓ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- ✓ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وبتكلفة أقل؛
- ✓ توفير مناصب عمل جديدة.

رابعاً: الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلاً حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

الفرع الثالث: مهام وأهداف مؤسسة كوندور (Condor)**أولاً: مهام مؤسسة كوندور (Condor)**

من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

- ❖ تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، ولقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبداعات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر عدد من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية؛
- ❖ توفير مناصب الشغل وتطوير الاقتصاد: بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 1500 منصب عمل؛

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة condor

- ❖ توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضعها المؤسسة في السوق الوطنية؛
- ❖ التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أحسن السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال الآلات إنتاجية جديدة تواكب التطوير الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج، وكذا تأهيل العمال؛
- ❖ تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن وإحترام الأهداف المسطرة؛
- ❖ الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى؛
- ❖ السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- ❖ الحفاظ على الحصة السوقية لضمان زبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد؛
- ❖ تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار سيقا لضمان الإستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

ثانيا: اهداف المؤسسة كوندور (Condor)

تسهر شركة كوندور على تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ العمل على تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية كتوفير الرفاهية الاجتماعية، توفير فرص عمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- ❖ محاولة تحقيق مستويات عليا في الإنتاج باستثمار كل الموارد وبالأخص البشرية منها؛
- ❖ البحث عن كل ما هو جديد من المعرفة والتكنولوجيا وتوظيفه في ترقية العامل من جهة وتطوير ميدان العمل من جهة أخرى باعتبار أن العامل ينتمي لأسرة الشركة؛
- ❖ الرفع من مستويات الأداء والاستثمارات في إطار إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ العمل على إرضاء الزبون باعتباره قيمة مشتركة لدى جميع العاملين فهو أساس نجاح الشركة؛
- ❖ التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛
- ❖ تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق؛
- ❖ السعي إلى منافسة منتجات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- ❖ العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج.

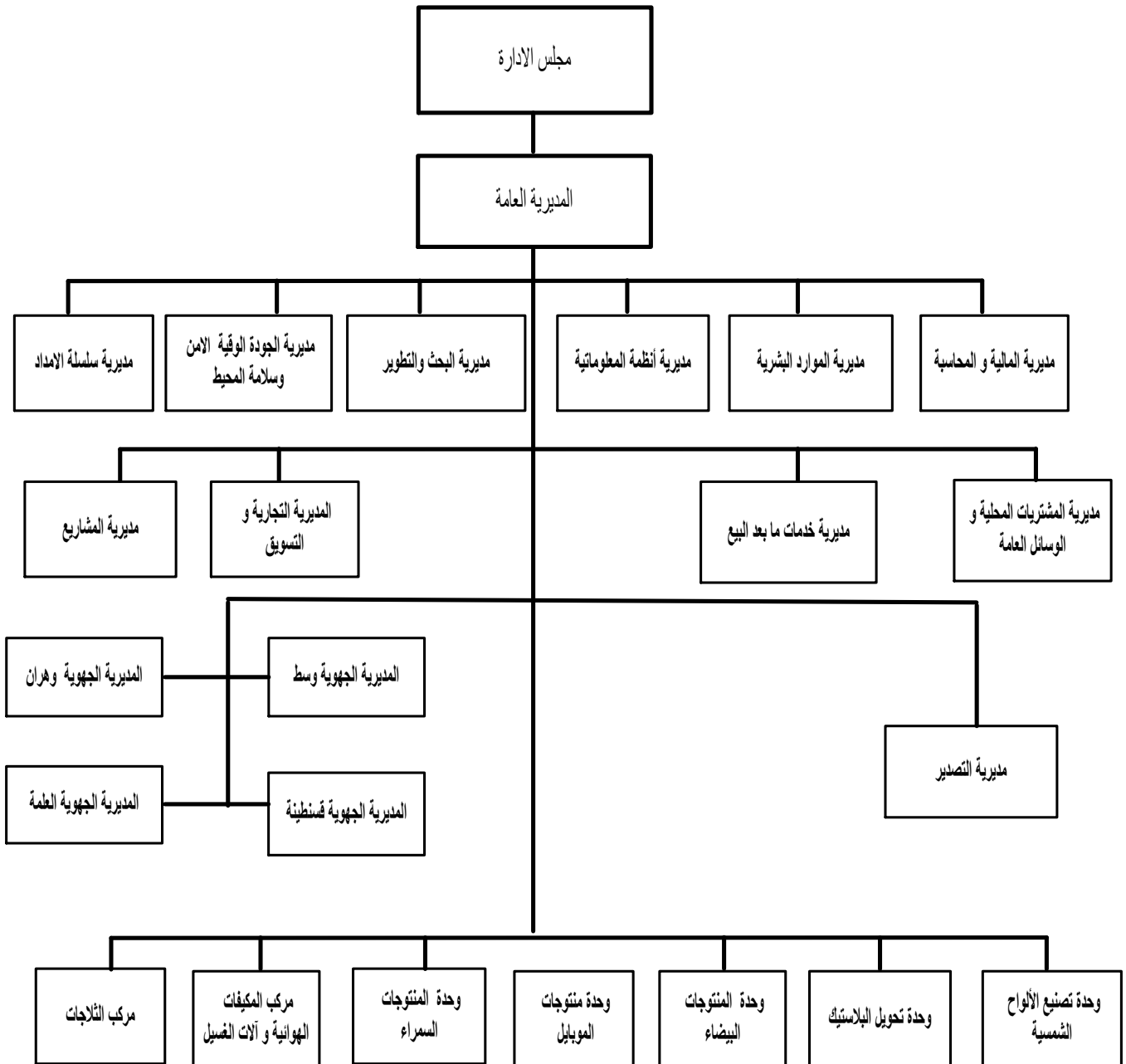
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور (Condor)

يبرز الهيكل التنظيمي مختلف المصالح والمديرية التي تعمل على السير المتواصل للعمل في المؤسسة محل الدراسة وفق سلم السلطات والمسؤوليات المنوطة بكل مصلحة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)



المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)**أولاً: المديرية العامة****أ. المدير العام**

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

ب. نائب المدير العام

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

ج. أمانة المديرية

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يرأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

د. مساعد نائب المدير والمساعد القانوني

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

هـ. مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية:

✚ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو؛

✚ يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

ثانياً: مديرية المحاسبة والمالية

من مهامها ما يلي:

✚ القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة؛

✚ القيام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛

✚ إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها؛

✚ القيام بالمتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة؛

✚ مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

ثالثاً: مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم

بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

رابعا: المديرية التجارية والتسويق

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ✚ الاستماع إلى العملاء؛
- ✚ تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛
- ✚ تقعد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛
- ✚ الإمداد والتكفل بالنقل؛
- ✚ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- ✚ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- ✚ تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

خامسا: المديرية التقنية

وتتمثل مهامها في:

- ✚ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- ✚ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- ✚ تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- ✚ السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

سادسا: مديرية خدمات ما بعد البيع

وتتمثل مهامها في:

- ✚ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- ✚ توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- ✚ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

سابعا: مديرية الشراء

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديريات الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

ثامنا: وحدات الإنتاج

تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

✚ وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛

✚ وحدة إنتاج الثلاجات؛

✚ وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛

✚ وحدة إنتاج التلفاز؛

✚ وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛

✚ وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرو منزلية

(وحدة دعم)؛

✚ وحدة إنتاج البولسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته (وحدة دعم).

✚ وحدة إنتاج الألواح الشمسية.

الفرع الثالث: تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور (Condor)

بدأت مؤسسة (condor) نشاطها في سنة 2003 ممثلة بوحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، ثم قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في سنة 2005 وذلك بإقامة وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، كما قامت المؤسسة في سنة 2010 بإقامة وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة ثم بعد ذلك وفي سنة 2013 أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية، كما قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك والبولسترين الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع.¹ من خلال تتبع مسار نشاط مؤسسة (condor) نلاحظ إنها اتبعت إستراتيجية التنويع، حيث نوعت نشاطها من إنتاج منتجين اثنين في البداية إلى إنتاج أكثر من خمسة عشر منتجا في سنة 2014. والجدول الموالي يلخص أهم منتجات مؤسسة (condor).

¹ الوثائق الداخلية للمديرية التجارية لمؤسسة (condor).

الجدول رقم (2.3): تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور (Condor)

المنتجات	الطاقة الانتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، آلات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البولسترين	3000 طن
الألواح الشمسية	75 ميكا واط

المصدر: الوثائق الداخلية للمديرية التجارية لمؤسسة Condor، 2014.

المطلب الثالث: بيئة مؤسسة كوندور (Condor)

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لاسيما حول الظروف المحيطة بها، والتي أدت بالمؤسسة باتباع إستراتيجية التنوع، لابد من التعرف على محيطها التنافسي بما يشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة كوندور (Condor)

سنتطرق إلى مختلف مكونات المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال التركيز على وظائفها المختلفة فيما يلي:¹

أولاً: الوظيفة التسويقية

من مظاهر القوة على مستوى الوظيفة التسويقية لمؤسسة كوندور ما يلي:

- ✓ حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز؛
- ✓ منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي؛
- ✓ سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني؛
- ✓ تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون؛
- ✓ السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.

¹ الوثائق الداخلية لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة (condor)

غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

ثانيا: وظيفة الإنتاج

من أهم ما يميز الوظيفة الإنتاجية في مؤسسة كوندور ما يلي:

- ✓ حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات، فهي تعتبر حديثة النشاط كما تطرقنا في تقديمها فبداية نشاطها يعود إلى فيفري 2003؛
- ✓ استفادتها من إثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال؛

✓ حافظة إنتاجية متنوعة، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.

ثالثا: وظيفة التمويل

أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور تتمثل في:

- ✓ سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحققاتها من جهة، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى؛

✓ توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي الست.

رابعا: الموارد البشرية

تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية HISENS بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمؤوسين، وهذا ما لمسناه أثناء تنقلنا على مستوى وحدات الإنتاج مما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمؤوس ومما يؤكد ذلك هو حصول المؤسسة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

الفرع الثاني: البيئة الخارجية العامة للمؤسسة كوندور (Condor)

تتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:¹

أولا: المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة

تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية سيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة

¹ الوثائق الداخلية لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة (condor)

بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/07/15.¹

غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

- ✓ المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق؛
- ✓ فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا.

ثانيا: المحيط الاجتماعي والثقافي

إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة سيما حضورها الدائم على المستوى المعارض الوطنية منها:

- ◀ معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 2005/12/05 إلى 2005/12/17؛
 - ◀ معرض الإنتاج الوطني بأدرار من 2005/12/25 إلى 2006/01/05؛
 - ◀ معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود من 2006/02/20 إلى 2006/03/02؛
 - ◀ معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريرج من 2006/03/22 إلى 2006/04/02.
- جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

ثالثا: العوامل التكنولوجية

تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.

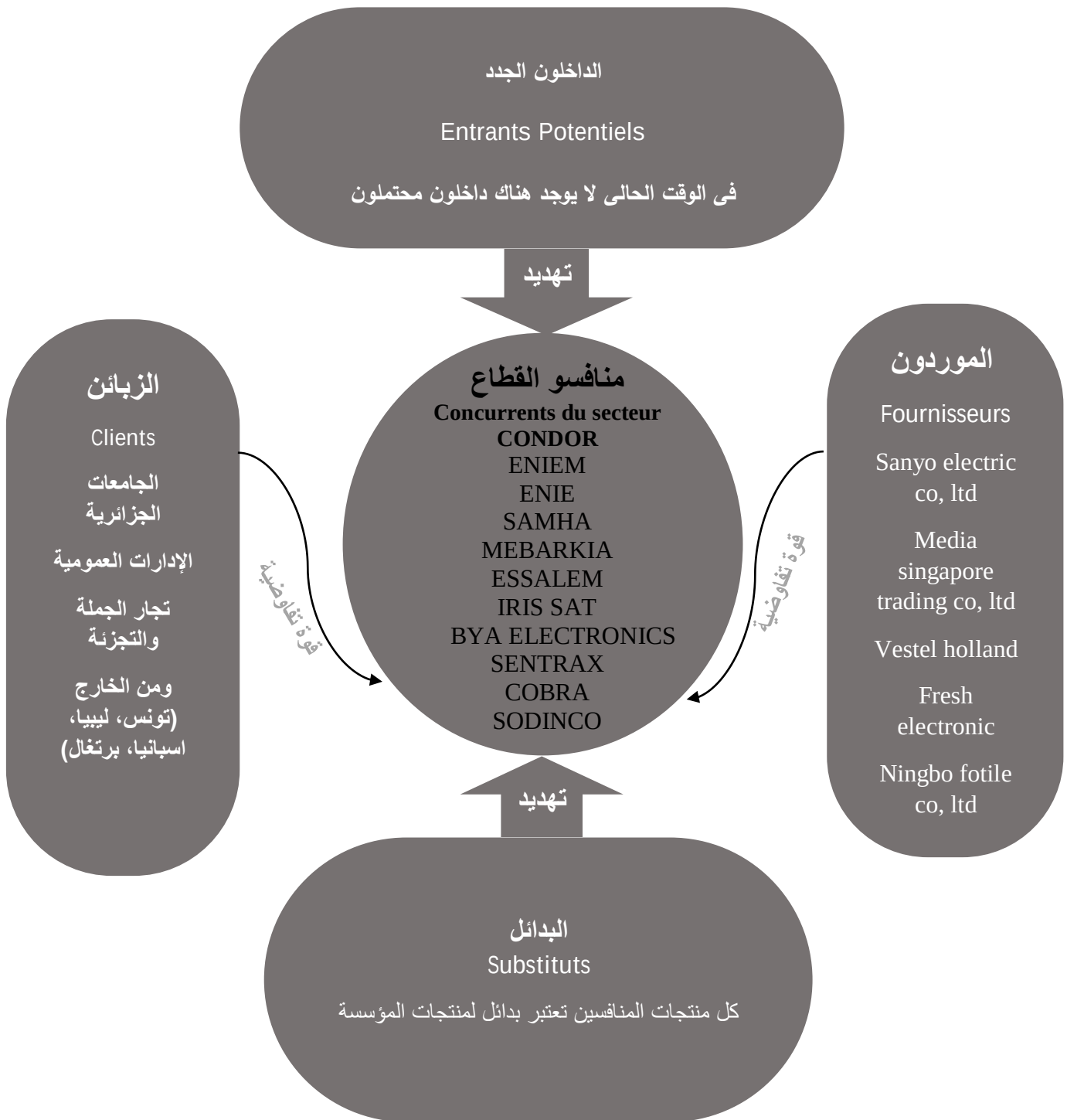
الفرع الثالث: البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور (Condor)

لقد وجدت مؤسسة كوندور في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع، أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لمؤسسات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها. ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق ما يسمى بالنموذج الديناميكي لـ Porter الممثل في الشكل الموالي.

¹ الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 58، الجزائر، 2010/10/07.

المادة 23 من الأمر الرئاسي رقم 236/10 أعلاه: يمنح هامش للأفضلية، بنسبة خمسة وعشرين في المائة (25%)، للمنتجات ذات المنشأ الجزائري و/أو المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري، الخ.

الشكل رقم (2.3): نموذج بورتر Porter الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور



المصدر: من اعداد الطلبة بإعتماد على نموذج بورتر

أولاً: المنافسون المباشرون

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية، لذلك فهي تتبع إستراتيجية التنوع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وجودة عالية، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة فيها مثلا لبطاقات الالكترونية وكذا تبنيها لمنتوج جديد مستقبلا تتمثل في صنع السيارة الكهربائية. وأهم المؤسسات المنافسة لكوندور على المستوى المحلي والوطني يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3.3): أهم المؤسسات المحلية المتنافسة في مجال نشاط مؤسسة كوندور (Condor)

العلامة	المؤسسة	مقر	المنتجات الرئيسية
ENIEM	ENIEM	تيزي وزو	REF, CLIM, CUIS, ML
ENIE	ENIE	برج بوعريرج	TV
CONDOR	ANTAR TRAD	برج بوعريرج	TV, REF, CLIM, CUIS, RES, ML
SAMSUNG	SAMHA	سطيف	TV, REF, CLIM, CUIS, ML
GEANT	MEBARKIA	برج بوعريرج	TV, REF, CLIM, CUIS, ML, RES
CRISTOR	ABABOU ELECTRONICS	برج بوعريرج	TV, REF, CLIM, RES
STARLIGHT	ESSALEM	تبسة	TV, REF, CLIM, RES
IRIS	IRIS SAT	سطيف	TV, REF, CLIM, RES
SONY	BYA ELECTRONICS	برج بوعريرج	TV, CLIM
TCL	SENTRAX	سطيف	TV, REF, CLIM
COBRA	COBRA	برج بوعريرج	TV, CLIM, RES

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الموقع الالكتروني لكل مؤسسة (أنظر قائمة مراجع الانترنت).

ثانياً: الموردين

تتعامل المؤسسة عموماً مع المورد الأجنبي، ونظراً للعلاقة الطيبة والجيدة بينهم فإن التفاوض معهم يتم حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، ويتم إما عن طريق منح التراخيص، أو عن طريق المنتجات. والجدول الموالي يوضح توزيع الموردين الذي تتعامل معهم مؤسسة كوندور.

الجدول رقم (4.3): قائمة الموردين الرئيسيين لمؤسسة كوندور (Condor)

	نوع المادة المستوردة	البلد	الإسم الإجتماعي
1	Chauffe- eau à gaz	الصين	Guangdong new electric co, ltd
2	Distributeur d'eau	الصين	Qinyuan group co, ltd
3	m-l top loading	الصين	Sanyo electric co, ltd
4	Aspirateur eau	الصين	Ningbo beari electronic co, ltd
5	Valve et sonde	الصين	Hi-tech machinery co, ltd
6	Micro ondes	سنغافورة	Media singapore trading co, ltd
7	Asprateur poussiere	الصين	Chuahou electrical co, ltd
8	Radiateurs a gaz	الصين	Yuan import- export co, ltd
9	Radiateurs a h'huile	الصين	Ningbo electrical co, ltd
10	Cuisinieres	تركيا	Vestel holland
11	Micro- onde	الصين	Daewoo micowave co, ltd
12	Fours encastrable	الصين	Zhongshan vatti co, ltd
13	m-l top loading	الصين	Hisense holdings co, ltd
14	Cuis- lave visselle	تركيا	Vestel ticaret as
15	Cuisinieres	تركيا	Kentek disticaret sti, ltd
16	m-l et cuisinieres	مصر	Union tech and electronical
17	Chauffe- eau electro	مصر	Fresh electronic
18	Cuisson	سنغافورة	Artinox pte, ltd
19	Cuisson	الصين	Ningbo fotile co, ltd
20	Machine à laver	الصين	Dongbo daewoo electronic, ltd

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة - مصلحة الموارد البشرية -

ثالثاً: الزبائن

تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، جعلها تتعامل مع زبائن مختلفي الأحجام، إذ تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة وعامة منها:

- ◀ الجامعات الجزائرية؛
- ◀ الإدارات العمومية لاسيما التابعة للجماعات المحلية؛
- ◀ تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني.

ومن الخارج تتعامل مع مجموعة من الدول منها: تونس، ليبيا، البرتغال، اسبانيا، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع مع إعطاء تحفيزات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم. غير أن هذا التنوع والتعدد الهائل في زبائن مؤسسة كوندور، لا يجعلها في مأمن من تهديداتهم مستقبلا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وما تطرحه المؤسسات المنافسة من زيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لمشترياتهم وكذا طرق التسديد.

رابعا: المنتجات البديلة

كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن يستبدله الزبون في أي وقت، غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر، لكنها لا تشكل خطرا على المؤسسة في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية.

خامسا: الداخلون المحتملون

في الوقت الحالي لا يوجد هناك داخلون محتملون وهذا رغم عدم وجود حواجز للدخول ولو ظاهريا في هذا المجال سيما القانونية منها وهذا الذي كرسته أحكام الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 2001/08/20¹. إلا أنه يمكن تسجيل بعض العوائق المتمثلة في:

- ✓ الاحتياجات المالية الضخمة من أجل تجسيد هذا النوع من الصناعة.
- ✓ ارتفاع التكلفة مقارنة بالمؤسسات القائمة المنقوقة عن طريق اقتصاديات الحجم.
- ✓ السمعة الجيدة لبعض العلامات القائمة ومنها مؤسسة كوندور مما يصعب كسب ولاء الزبائن في المدى القريب.
- ✓ تواجد المؤسسات الحالية ومنها مؤسسة كوندور على المستوى الوطني بشبكات التوزيع ولا سيما خدمات ما بعد البيع التي تعتبر أهم حاجز للدخول.

¹ الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 47، الجزائر، 2001/08/22.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مختلف مراحل الدراسة الميدانية لمعرفة إمكانية وجود أثر العناصر المكونة لهيكل القوى التنافسية لبورتر في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور، إذ يشتمل على المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ووصفا لمجتمع وعينة الدراسة، كما تضمن بياناً لطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية وكيفية تحليلها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتقرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل معالجة موضوع بحثنا والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا إختبار الفرضيات المتبناة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة ثم تصنيفها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة.

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:

فيما يخص أدوات البحث والدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع (باللغة العربية والفرنسية) وتنوعت ما بين الكتب، والمقالات، ورسائل الدكتوراه والماجستير، الملتقيات العلمية، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

أ. الإستبيان

يعتبر المصدر الأساسي الذي تم الإعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبانة خاصة بالإداريين بمؤسسة كوندور محل الدراسة هدفها معرفة أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

ب. المقابلات الشخصية

كما إعتمدنا أيضاً على المقابلة الشخصية لجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبالإضافة إلى شرح وتوضيح مضامين الإستبيان للمبحوثين حتى يتم فهمها ويدرك معناها وتكون الإجابة بدقة.

ج. الوثائق الداخلية

حيث إعتدنا في دراستنا هذه على بعض الوثائق لمؤسسة كوندور محل الدراسة، وكذا موقعها الإلكتروني بالإضافة إلى مواقع مؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاط مؤسسة كوندور على شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بها أجل تكوين إطار مفاهيمي تعريفي عنها.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول: "تأثير تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية"، حيث تم تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزئين، الجزء الأول متعلق بالمتغير الأول وهو تحليل البيئة التنافسية ممثلة بالقوى التنافسية لبورتر ويحتوي على خمسة وثلاثين عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير الأداء الإستراتيجي من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على خمسة وعشرين عبارة.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

وتم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاثة فئات لغاية التحليل الإحصائي حيث يعكس المدى (1-2.33) درجة الموافقة والرضا المتدنية، والمدى (2.34-3.67) درجة الموافقة والرضا المتوسطة، أما المدى (3.68 - 5) فيعكس درجة الموافقة والرضا العالية.

ويلاحظ أن طول المدى المستخدم هو 1.33 وقد تم حساب المدى على أساس أن الأرقام من واحد إلى الخمسة تحصر أربع مسافات ونحن نحتاج 3 مسافات فقط وبالتالي قسمنا (4/3) لنحصل على طول المدى المناسب.

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3 / 4 = 3 / (1 - 5)$$

الجدول رقم (6.3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة المنخفضة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المرتفعة
الدرجة	(2.33-1)	(3.67-2.34)	(5-3.68)

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: إختيار أداة الدراسة واعتدالية التوزيعأولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الإعتماد على نوعين من الصدق هما:

☞ **الصدق الظاهري:** اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الإستبانة وجودتها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص الإداري والأكاديمي من الأستاذة بالمركز الجامعي ميلة والذين بلغ عددهم خمسة محكمين، (انظر الملحق رقم 28)، والذين قدموا ملاحظات من أجل صياغة الإستبيان النهائي الخاص بالدراسة الميدانية.

☞ **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، بإستخدام المعادلة التالية: $\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{الجدول رقم (12)}}$ ما قيمته (0.981) وهم ما يدل على صدق أداة الدراسة، حيث كانت معاملات الصدق مرتفعة بالنسبة لعبارات محاور البيئة التنافسية بقيمة (0.873) في مقابل قيمة (0.902) كمعامل صدق لعبارات محاور الأداء الإستراتيجي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع معلومات ودقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ومن أجل البرهنة على أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها قمنا بإجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب cronbach alpha الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط بين والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل alpha يزود بتقدير جيد للثبات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة cronbach alpha على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ alpha فإنه من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والإقتصاد والعلوم الإنسانية.

والجدول أدناه يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الإستمارة:
الجدول رقم (7.3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الإستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	8	0.747	0.864
تهديد دخول منافسين محتملين	7	0.758	0.870
تهديد المنتجات البديلة	6	0.749	0.865
القوة التفاوضية للموردين	6	0.765	0.874
القوة التفاوضية للزبائن	6	0.764	0.874
البيئة التنافسية (قوى بورتر)	33	0.763	0.873
الأداء الإستراتيجي	24	0.814	0.902
جميع العبارات	57	0.842	0.918

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع محاور الإستبانة كلها أكبر من القيمة (0.60) بينما كان معامل الثبات للإستبيان ككل (0.84)، وهذا دليل على صدق واتساق وثبات عبارات الإستبيان.

ثالثا: اعتدالية التوزيع

يهدف إختبار اعتدالية التوزيع الى معرفة ما إذا كانت بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل إجراء الإختبارات التي تناسب كل توزيع في المراحل التالية. وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.3): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع للعينة المدروسة كلومجروف - سيمرنوف

المتغير	درجة الحرية	الإحتمال SIG
البيئة التنافسية	34	0.200
الأداء الإستراتيجي	34	0.200

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لإختبار كلومجروف - سيمرنوف، أن قيمة (SIG) تساوي 20% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة بالإستخدام على أساليب المعالجة الإحصائية تم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة

من أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيان الموزع على إطرارات مؤسسة كوندور محل الدراسة، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون (statistical package for social science spss. v20) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث ومن بين هذه الأساليب والأدوات ما يلي:

- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الإستبيان؛
- استخدام الإنحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم إجابات إطرارات مؤسسة كوندور محل الدراسة عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط R للتعرف على قوة على طبيعة العلاقة بين تحليل البيئة التنافسية والأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور محل الدراسة؛
- معامل التحديد R^2 للتعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير أبعاد تحليل البيئة التنافسية لأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور محل الدراسة؛
- الإنحدار الخطي البسيط والتعدد يستخدم للتعرف على دلالة التأثير ومعنويته؛
- إختبار t لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة؛
- إختيار ANOVA f test للتحقق من دلالة التأثير وإختيار الفرضيات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية إختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث العلمي والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على إعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من اجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

واقترنت هذه الدراسة على قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وعلى وجه التحديد مؤسسة كوندور لولاية برج بوعريرج حيث يتمثل مجتمع الدراسة في إطرارات إدارة المؤسسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد إعتمدنا على أسلوب " العينة الطبقية العشوائية" في إختيار الفئة المستجوبة وكان عددهم 40 إطار.

وقد قمنا بزيارة ميدانية لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتم توزيع الاستبيانات على إدارات المؤسسة محل الدراسة، فمن بين 40 استمارة استبيان تم توزيعها استرجعنا 34 استبياناً أي بمعدل قدره 85%، أما عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل فكانت كلها صالحة أي بمعدل 100%.

الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سننتقل فيما يلي إلى التحليل الإحصائي لمتغيرات الجزء المخصص للمعلومات الشخصية من الاستبيان والمتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، والوظيفة.

أولاً: التحليل الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

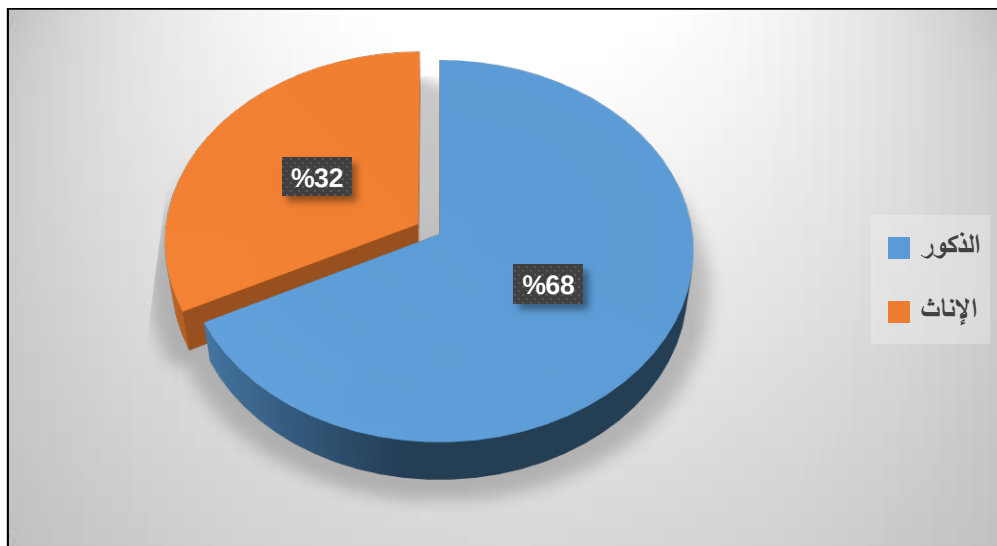
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	67.6
أنثى	11	32.4
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 67.6 % من المستجوبين هم من فئة الذكور، في حين كانت نسبة الإناث منهم 32.4 %، ويمكن توضيح التباين بين نسبتي الذكور والإناث في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

ثانياً: التحليل الإحصائي لأفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير العمر الذي تضمن أربعة فئات عمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

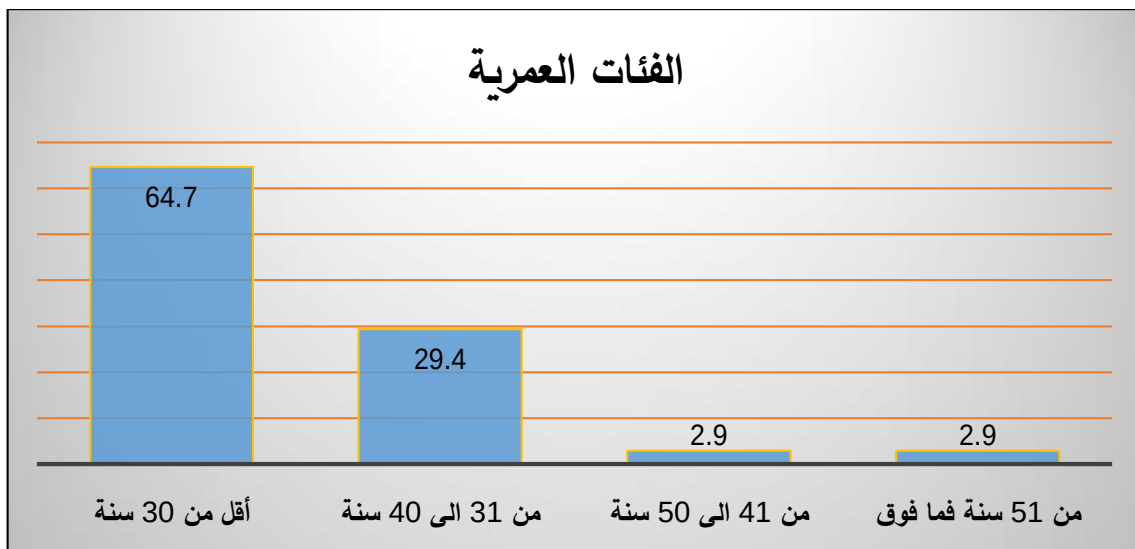
الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
64.7	22	أقل من 30 سنة
29.4	10	من 30 الى 40 سنة
2.9	1	من 41 الى 50 سنة
2.9	1	من 51 سنة فما فوق
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة المستجوبة تتمركز ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 64.7 % وهو ما يؤكد أن معظم إدارات مؤسسة كوندور هم فئة الشباب، تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة 29.4 % ، بينما كانت نسبة 2.9 % لكل من الفئتين (من 41 الى 50 سنة) و(من 51 سنة فما فوق)، ويمكن توضيح توزيع النسب بين مختلف الفئات العمرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

ثالثا: التحليل الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي الذي تضمن الدرجات العلمية لأفراد العينة المدروسة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

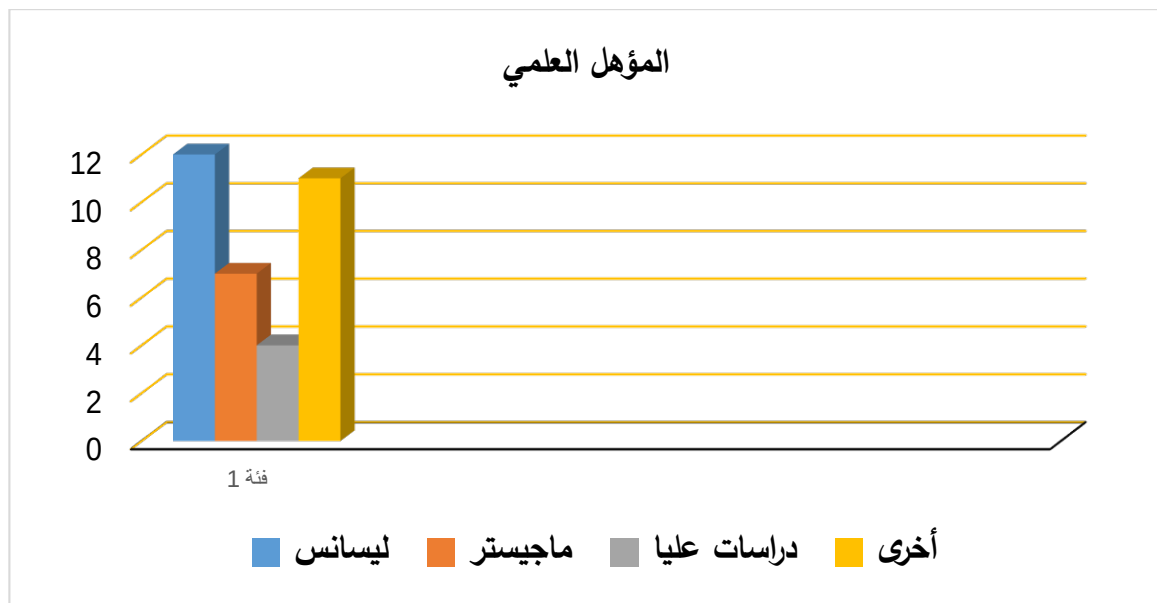
الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	12	35.3
ماجستير	7	20.6
دراسات عليا متخصصة	4	11.8
أخرى	11	32.4
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

من خلال قراءة الجدول يتبين أن أكبر نسبة من أفراد العينة المدروسة كانت تحمل شهادة مؤهل ليسانس والتي كانت بنسبة 35.3 %، مما يبرز سياسة المؤسسة في توظيف خريجي الجامعات، وكذلك الحال بالنسبة لمؤهل ماجستير بنسبة 20.6 %، أما مؤهل دراسات عليا متخصصة فكانت نسبته 11.8 %، ثم الذين يحملون مؤهلات أخرى (مهندس، تقني سامي، ...) كانت نسبتهم 32.4 %، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

رابعاً: التحليل الإحصائي لأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الأقدمية في العمل من خلال التكرارات والنسب المئوية.

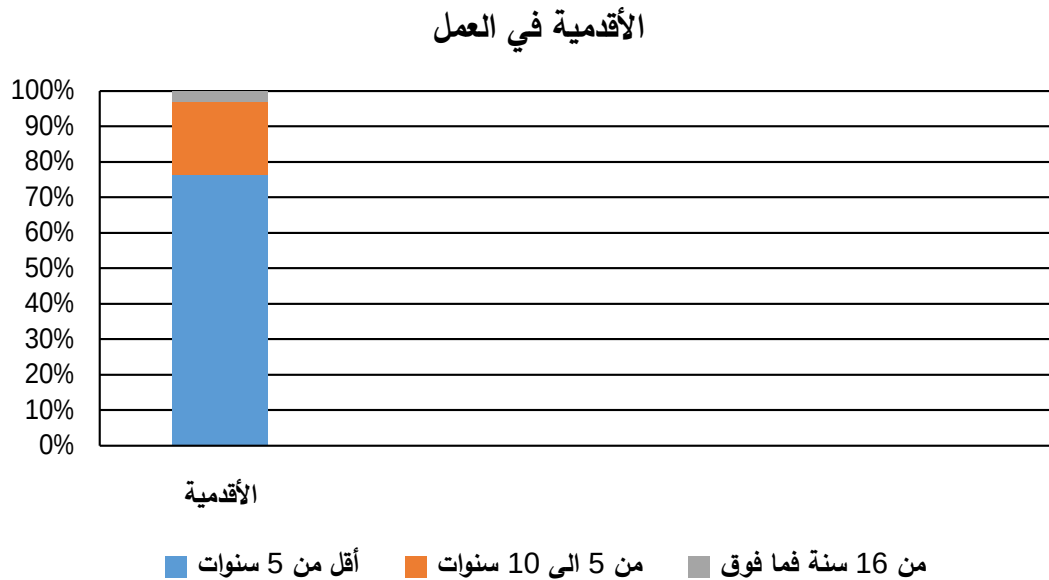
الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
76.5	26	أقل من 5 سنوات
20.6	7	من 5 الى 10 سنوات
0	0	من 11 الى 15 سنة
2.9	1	من 16 سنة فما فوق
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المستجوبة لهم أقل من خمسة سنوات خبرة في العمل بنسبة بلغت 76.5 %، بينما كان من لهم (من 5 الى 10 سنوات) خبرة نسبة 20.6 %، وانعدمت نسبة من لهم (من 11 الى 15 سنة) خبرة، ثم نسبة 2.9 % لمن لهم 16 سنة فما فوق خبرة، ويمكن تبيان هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

خامسا: التحليل الإحصائي لأفراد العينة حسب الوظيفة

يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الوظيفة والذي صنف الى خمسة أنواع من خلال التكرارات والنسب المئوية.

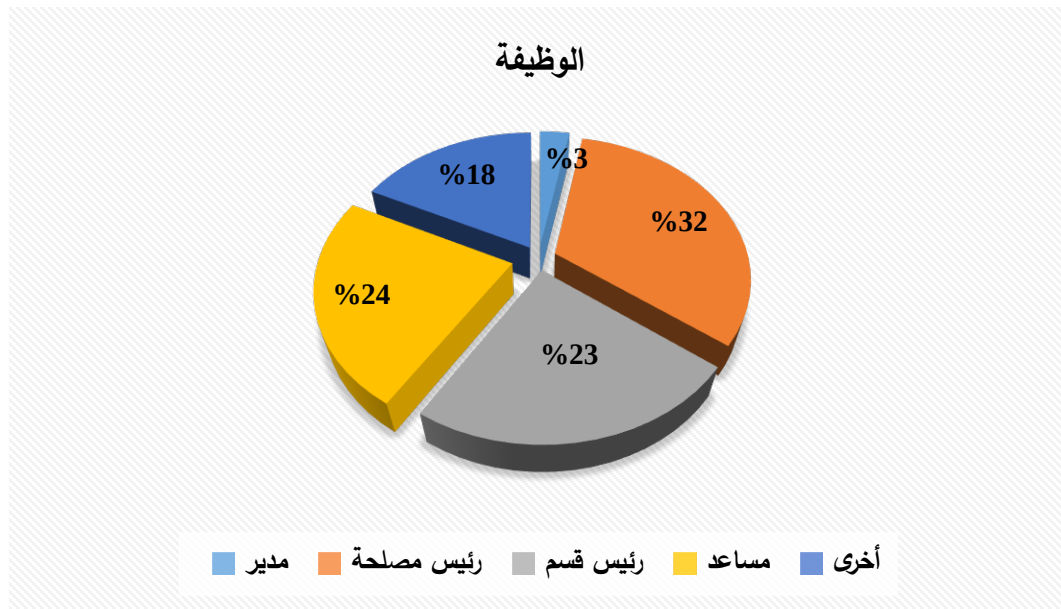
الجدول رقم (13.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	2.9
رئيس مصلحة	11	32.4
رئيس قسم	8	23.5
مساعد	8	23.5
أخرى	6	17.6
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المستجوبة لهم وظيفة رئيس مصلحة بنسبة بلغت 32.4 %، بينما كان من لهم من وظيفة رئيس قسم ووظيفة مساعد نفس النسبة وهي 23.5 %، ثم من لهم وظيفة أخرى بنسبة 17.6 %، ثم نسبة 2.9 % لمن لهم وظيفة مدير، ويمكن تبين هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل أبعاد البيئة التنافسية المطبقة في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج، وكذلك وصف وتحليل للأدائها الإستراتيجي، مع دراسة درجة الارتباط والأثر بين تحليل البيئة التنافسية وتحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة محل الدراسة، مع إختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج أبعاد البيئة التنافسية

يتضمن هذا المطلب تحليل نتائج محاور متغير البيئة التنافسية المتمثلة في: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين والقوة التفاوضية للزبائن.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

يوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة. الجدول رقم (14.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تنشط المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة	3.79	1.095	مرتفعة
2- لدى المؤسسة عدد كبير من المنافسين	4.06	0.776	مرتفعة
3- تنشط المؤسسة في صناعة تتميز بمعدلات نمو متسارعة	3.94	0.851	مرتفعة
4- المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية	4.09	1.055	مرتفعة
5- تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	4.03	0.870	مرتفعة
6- تسعى المؤسسة باستمرار لتمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها	4.50	0.707	مرتفعة
7- تتحكم المؤسسة في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقتهم الإنتاجية	3.79	0.808	مرتفعة
8- من الصعب الخروج من القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	2.56	1.021	متوسطة
حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	3.84	0.520	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المرتفعة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.84، وقد سجلت درجة موافقة متوسطة واحدة فقط وهذا في العبارة رقم 8 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 2.56، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 6 بقيمة 4.50.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور تهديد المنافسين المحتملين

يوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تهديد المنافسين المحتملين مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (15.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد دخول منافسين محتملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9- ترصد وترقب المؤسسة باستمرار المنافسين المحتملين لها في السوق الذي تنشط فيه	3.91	0.793	مرتفعة
10- تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافسين المحتملين على نشاطها (حصتها السوقية، أرباحها...)	4.09	0.621	مرتفعة
11- تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة التي تنشط فيها	3.09	1.026	متوسطة
12- تسعى المؤسسة للحصول على تكنولوجيا متطورة يصعب على الداخلين المحتملين الحصول عليها	4.06	0.694	مرتفعة
13- تعتمد المؤسسة الإنتاج بأحجام كبيرة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج	3.71	0.760	مرتفعة
14- الوصول الى قنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة جديدة يعد أمراً صعباً	3.00	1.073	متوسطة
15- تراعي المؤسسة في عملية إنتاجها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	4.50	0.615	مرتفعة
تهديد دخول منافسين محتملين	3.76	0.372	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد تهديد المنافسين المحتملين كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المرتفعة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.76، وقد سجلت درجتى موافقة متوسطة في العبارتين رقم 11 ورقم 14 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.09 و 3.00 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 15 بقيمة 4.50.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور تهديد المنتجات البديلة

يوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تهديد المنتجات البديلة مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنتجات البديلة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16- المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن	4.15	0.657	مرتفعة
17- تعتبر المنتجات البديلة تهديداً تنافسياً قوياً تحاول المؤسسة على الدوام القضاء عليه	3.56	0.860	متوسطة
18- تدرك المؤسسة أن المنتجات البديلة لها تأثير على حجم مبيعاتها	3.82	0.758	مرتفعة
19- المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها	3.74	0.828	مرتفعة
20- تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن المنتجات البديلة	4.47	0.706	مرتفعة
21- تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنتجات البديلة	3.53	1.161	متوسطة
تهديد المنتجات البديلة	3.87	0.567	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد تهديد المنتجات البديلة كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المرتفعة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.87، وقد سجلت درجتى موافقة متوسطة في العبارتين رقم 17 ورقم 21 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.56 و 3.53 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 20 بقيمة 4.47.

رابعا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور القوة التفاوضية للموردين

يوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القوة التفاوضية للموردين مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للموردين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22- يوجد عدد قليل من الموردين في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	3.12	1.225	متوسطة
23- تتمتع المؤسسة بعلاقة قوية مع مورديها	4.24	0.554	مرتفعة
24- تعتبر المؤسسة زبونا مهما لمورديها	4.32	0.638	مرتفعة
25- يمكن لموردي المؤسسة الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم	3.15	1.132	متوسطة
26- موردو المؤسسة يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية	3.91	0.621	مرتفعة
27- تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية	3.50	0.896	متوسطة
القوة التفاوضية للموردين	3.70	0.357	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد القوة التفاوضية للموردين كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المرتفعة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.70، وقد سجلت ثلاثة درجات موافقة متوسطة في العبارة رقم 22 ورقم 25 ورقم 27 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.12 و 3.15 و 3.50 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 24 بقيمة 4.32.

رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور القوة التفاوضية للزبائن

يوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القوة التفاوضية للزبائن مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للزبائن

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28- المؤسسة على دراية تامة بعدد زبائننا	4.00	0.816	مرتفعة
29- تمثل مشتريات زبائننا النسبة الأكبر من مبيعات القطاع الذي تتشط فيه المؤسسة	4.06	0.694	مرتفعة
30- يتوفر لدى زبائننا معلومات كافية حول منتجات القطاع	4.00	0.816	مرتفعة
31- يمكن لزبائننا الضغط على المؤسسة لتخفيض أسعار منتجاتها	2.97	1.267	متوسطة
32- يمكن لزبائننا التحول الى مؤسسات أخرى لإقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف	3.12	1.149	متوسطة
33- تدرك المؤسسة تماما شدة تأثير الزبائن على نشاطها	4.18	0.797	متوسطة
القوة التفاوضية للزبائن	3.72	0.386	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد القوة التفاوضية للزبائن كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المرتفعة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.72، وقد سجلت درجتى موافقة متوسطة في العبارة رقم 31 ورقم 32 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 2.97 و 3.12 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 33 بقيمة 4.18.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد الأداء الإستراتيجي

يتضمن هذا المطلب تحليل نتائج محاور متغير الأداء الإستراتيجي المتمثلة في: المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور المالي

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المحور المالي مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات المحور المالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يتم توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	3.71	1.244	مرتفعة
2- يتم متابعة الموقف المالي للمؤسسة من خلال اعتمادها على مؤشرات كمية لقياس أدائها المالي	3.65	0.981	متوسطة
3- توفر المقاييس المالية للمؤسسة تغذية راجعة للأداء من أجل صياغة سليمة لأدائها المستقبلي	3.59	1.048	متوسطة
4- تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل	3.68	1.273	مرتفعة
5- تبحث المؤسسة عن طرق جديدة لتخفيض نفقاتها وتعظيم أرباحها	3.82	1.267	مرتفعة
6- تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار	3.53	1.187	متوسطة
المحور المالي	3.66	0.606	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد المحور المالي كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.66، وقد سجلت ثلاثة درجات موافقة متوسطة في العبارات رقم 2 ورقم 3 ورقم 6 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.65 و 3.59 و 3.53 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 1 بقيمة 3.71.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الزبون

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محور الزبون مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7- تهتم المؤسسة بقياس مدى رضا زبائنها باستمرار	3.68	1.364	مرتفعة
8- توفر المؤسسة سلع وخدمات متميزة لاستقطاب زبائن جدد	3.56	1.460	متوسطة
9- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة.	3.68	1.199	مرتفعة
10- تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم	3.79	1.149	مرتفعة
11- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لطلبات زبائنها	3.76	1.281	مرتفعة
12- تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها للعملاء في الوقت المحدد	3.47	1.461	متوسطة
محور الزبون	3.66	0.725	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد محور الزبون كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.66، وقد سجلت درجتى موافقة متوسطة في العبارة رقم 8 والعبارة رقم 12 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.56 و 3.47 على التوالي، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في بقية العبارات إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 10 بقيمة 3.79.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور العمليات الداخلية

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محور العمليات الداخلية مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (21.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور العمليات الداخلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13- تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها بصفة مستمرة	3.35	1.475	متوسطة
14- تعتمد المؤسسة على تكنولوجيات حديثة في العمليات الإنتاجية	3.53	1.354	متوسطة
15- تركز المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل بكفاءتها عالية	3.53	1.419	متوسطة
16- تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	3.29	1.244	متوسطة
17- تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية	3.62	1.303	متوسطة
18- تعتمد المؤسسة على خدمات ما بعد البيع كعامل لكسب زبائن جدد	3.65	1.228	متوسطة
محور العمليات الداخلية	3.49	0.709	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد محور العمليات الداخلية كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.49، وقد سجلت درجة الموافقة المتوسطة في جميع عبارات هذا البعد، إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 18 بقيمة 3.65.

رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بمحور التعلم والنمو

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محور التعلم والنمو مع درجة الموافقة عليها من طرف الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22.3): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور التعلم والنمو

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19- توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل	3.44	1.397	متوسطة
20- تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة	3.74	1.238	مرتفعة
21- تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي ومقترحات العاملين	3.29	1.426	متوسطة
22- تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الإستراتيجية	3.59	1.282	متوسطة
23- تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	3.97	1.167	مرتفعة
24- تعتمد المؤسسة على وضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم	3.53	1.419	متوسطة
محور التعلم والنمو	3.59	0.906	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد محور التعلم والنمو كانت إجمالاً ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 3.59، وقد سجلت درجة الموافقة الدنيا في العبارة رقم 21 والتي لها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي 3.29، بينما كانت درجة الموافقة مرتفعة في عبارتين إذ كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة رقم 23 بقيمة 3.97.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية اعتمدنا على الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، مع العلم أن التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة قرار مفادها أنه: "ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha \leq 0.05)$ وتقبل الفرضية البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha > 0.05)$ وترفض الفرضية البديلة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ " من خلال استخدامنا تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23.3): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين

الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

البيئة التنافسية					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل الإنحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.032	5.041	0.690	0.136	0.396	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، إذ أن هناك ارتباط إيجابي بالرغم من أنه ضعيف بين تحليل البيئة التنافسية المطبق في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.39)، ومعامل التحديد R square (0.136)، أي أن ما مقداره (13%) من التحسين في الأداء الإستراتيجي ناتج عن تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار (β) (0.69) والتي تشير الى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي الى الزيادة في تحسين الأداء الإستراتيجي بمقدار (0.69) وحدة.

وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة (F) التي بلغت (5.041) عند مستوى دلالة معنوية (0.032) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0)، والقبول بالفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ "

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ " بالمؤسسة محل الدراسة.

وللتأكد من صحة الفرضية نقوم باختبار الإنحدار الخطي البسيط والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي:
الجدول رقم (24.3): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل الإنحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.009	2.766	0.475	0.193	0.439	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا نتائج الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي، إذ أن هناك ارتباط إيجابي قريب من المتوسط بين شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.43)، ومعامل التحديد R square (0.193)، أي أن ما مقداره (19%) من التحسين في الأداء الإستراتيجي ناتج عن شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين للمؤسسة محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الإنحدار (β) (0.47) والتي تشير الى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين للمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي الى الزيادة في تحسين الأداء الإستراتيجي بمقدار (0.47) وحدة.

وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة (T) التي بلغت (2.766) عند مستوى دلالة معنوية (0.009) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، والقبول بالفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" بالمؤسسة محل الدراسة. وللتأكد من صحة الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي: الجدول رقم (25.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر تهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

تهديد المنافسين المحتملين					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.272	1.117	0.293	0.038	0.194	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن هناك ارتباط إيجابي بالرغم من أنه ضعيف بين تهديد المنافسين المحتملين لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.19)، ومعامل التحديد R square (0.038)، أي أن ما مقداره (3.8%) من التحسين في الأداء الإستراتيجي ناتج عن تهديد المنافسين المحتملين للمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.29) والتي تشير الى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة تهديد المنافسين المحتملين للمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي الى الزيادة في تحسين الأداء الإستراتيجي بمقدار (0.29) وحدة.

وقيمة (T) التي بلغت (1.177) عند مستوى دلالة معنوية (0.272) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0)،

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" ورفض الفرضية البديلة (H_{12}).

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" بالمؤسسة محل الدراسة.

وللتأكد من صحة الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (26.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء

الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

تهديد المنتجات البديلة					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.025	2.351	0.380	0.147	0.384	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا نتائج الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي، إذ أن هناك ارتباط إيجابي بالرغم من أنه ضعيف بين تهديد المنتجات البديلة لمنتجات مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.38)، ومعامل التحديد R square (0.147)، أي أن ما مقداره (14%) من التحسين في الأداء الإستراتيجي ناتج عن تهديد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.38) والتي تشير الى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين للمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي الى الزيادة في تحسين الأداء الإستراتيجي بمقدار (0.38) وحدة.

وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة (T) التي بلغت (2.351) عند مستوى دلالة معنوية (0.025) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{03})، والقبول بالفرضية البديلة (H_{13}) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" بالمؤسسة محل الدراسة. وللتأكد من صحة الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي: الجدول رقم (27.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

القوة التفاوضية للموردين					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.937	0.080	0.022	0.000	0.014	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن هناك ارتباط إيجابي بالرغم من أنه ضعيف جدا بين القوة التفاوضية للموردين لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.014)، ومعامل التحديد R square (0.000)، أي أن التحسن في الأداء الإستراتيجي لا تفسره القوة التفاوضية لموردي المؤسسة محل الدراسة.

وقيمة (T) التي بلغت (0.080) عند مستوى دلالة معنوية (0.937) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0)، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" ورفض الفرضية البديلة (H_1).

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" بالمؤسسة محل الدراسة. وللتأكد من صحة الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (28.3): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

القوة التفاوضية للزبائن					المتغير المستقل
مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل الإنحدار (β)	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.979	-0.027	-0.007	0.000	0.05	الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن هناك ارتباط إيجابي بالرغم من أنه ضعيف جدا بين للقوة التفاوضية للزبائن لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج وتحسين الأداء الإستراتيجي لها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.05)، ومعامل التحديد R square (0.000)، أي أن التحسن في الأداء الإستراتيجي لا تفسره القوة التفاوضية لموردي المؤسسة محل الدراسة.

وقيمة (T) التي بلغت (-0.027) عند مستوى دلالة معنوية (0.979) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0)، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" ورفض الفرضية البديلة (H_1).

خلاصة الفصل:

- لقد خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج، من أجل التعرف على إمكانية وجود تأثير لتحليل البيئة التنافسية ممثلة بالقوى الخمس لبورتر في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وقد تبين لنا ما يلي:
- تعتبر مؤسسة كوندور الناشطة في قطاع الصناعة الإلكترونية من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والإقليمي؛
 - يوجد تنوع في المنتجات المصنعة من طرف مؤسسة كوندور منها التلفزيونات الرقمية والشاشات المسطحة، المكيفات الهوائية والثلاجات، الهواتف الذكية والحواسيب المحمولة، وانتهاءً بالواح الطاقة الشمسية؛
 - وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة المستجوبة حول تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور؛
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد تحليل البيئة التنافسية ممثلة في القوى الخمس لبورتر بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء الإستراتيجي فيها؛
 - وجود أثر معنوي لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين وكذلك تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
 - عدم وجود أثر معنوي لتهديد المنافسين المحتملين والقوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع تحليل البيئة التنافسية كأحد أهم الجوانب المتعلقة باستمرارية نشاط المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة ومعالجة إشكالية أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور (condor)، وضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى:

- أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها، والإستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية، أو على مستوى الممارسات الفعلية في المؤسسة محل الدراسة؛
- الآفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل تحليل البيئة التنافسية.

أولاً: النتائج**أ. النتائج النظرية**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الآتي:

- أهمية دراسة تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل تعمل ضمن محيط متنوع ومتعدد العوامل أو المتغيرات؛
- يعتبر تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من أهم محددات نجاحها الاستراتيجي ومن أهم مصادر ضمان بقائها في محيط يتميز بالتغير السريع والمستمر؛
- إن مختلف القوى التنافسية المكونة لبيئة المؤسسة تتميز بالتعدد والتغير المستمر، كما تختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دائماً على مراقبة هذه القوى وتحليلها وإسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها؛
- إن تقييم الأداء الاستراتيجي يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، كما يعد اختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع محيطها؛
- يقاس الأداء الإستراتيجي عن طريق عدة نماذج منها: نموذج (Zsakou) الذي يعرف أيضاً بنموذج "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً" حيث يهدف إلى قياس النمو في المستقبل، ونموذج لوحدة القيادة كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي، ونموذج (Norton & Kaplan) الذي يعرف بنموذج بطاقة

الأداء المتوازن ويعمل على قياس الأداء الاستراتيجي بناء على أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن ومحور النمو والتعلم.

ب. النتائج التطبيقية

وفي الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين أن مؤسسة كوندور تقوم بتحليل بيئتها التنافسية من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس لنموذج بورتر بمستوى مرتفع وهذا وفق وجهة نظر العينة المستجوبة من إطارات المؤسسة؛
- ترى مجموعة الإطارات المستجوبين بمؤسسة كوندور أنها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة والدليل على ذلك هو درجة الموافقة المرتفعة المسجلة في بعد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين والتي بلغت (3.84)؛
- تدرك المؤسسة كوندور مدى تهديد المنافسين المحتملين على نشاطها من الحصة السوقية والأرباح التي تحققها، والدليل على ذلك هو درجة الموافقة المرتفعة لإطارات المؤسسة المستجوبين والتي بلغت (3.76)، إلا أننا سجلنا درجة موافقة متوسطة على وضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة التي تنشط فيها؛
- تبحث مؤسسة كوندور عن مجموعة من الأساليب التي تكون كفيلة برفع جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات البديلة، حيث كانت درجة موافقة الإطارات المستجوبين مرتفعة في بعد تهديد المنتجات البديلة لمنتجات كوندور وقدرت بـ: (3.87)، رغم ذلك كانت درجة موافقة الإطارات المستجوبين متوسطة حول خفض أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات البديلة؛
- تتمتع المؤسسة بعلاقة قوية مع مورديها حيث يؤكد إطارات المؤسسة المستجوبين أنهم يزودونها بمواد تتميز بالجودة العالية، وهذا ما يتجلى في درجة الموافقة العالية في بعد القوة التفاوضية للموردين التي بلغت (3.70)، ولكننا سجلنا درجة موافقة متوسطة فيما يخص إمكانية موردي المؤسسة الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم؛
- يتوفر لدى زبائن المؤسسة معلومات حول المنتجات المتنوعة لها، ويبرز ذلك في درجة الموافقة المرتفعة لإطارات المؤسسة المستجوبين فيما يخص بعد القوة التفاوضية للزبائن والتي بلغت (3.72)، إلا أننا سجلنا درجة موافقة متوسطة حول إمكانية زبائن المؤسسة الضغط عليها لتخفيض الأسعار؛
- يؤكد إطارات مؤسسة كوندور المستجوبون على المستوى المتوسط للأداء الاستراتيجي فيها، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية لمحاور بطاقة الاداء المتوازن على التوالي:

(3.66) للمحور المالي، (3.66) لمحور الزبون، (3.49) لمحور العمليات الداخلية؛ (3.59) لمحور التعلم والنمو.

- هناك ارتباط إيجابي (طردي) بين تحليل قوى البيئة التنافسية (المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، الموردون، الزبائن) وتحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور؛
- هناك أثر إيجابي لتحليل أبعاد البيئة التنافسية مجتمعة في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور؛
- وجود أثر معنوي لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، وكذلك تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور؛
- عدم وجود أثر معنوي لكل من: تهديد المنافسين المحتملين، والقوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور.

ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- من الضروري للمؤسسة الإستثمار في قطاعات أخرى لتلبية حاجاتها من المواد الأولية الأساسية في الصناعة الإلكترونية؛
 - يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر للمنتجات البديلة التي تشكل تهديدا تنافسيا قويا لمنتجاتها؛
 - على المؤسسة أن تجعل أسعار منتجاتها المتنوعة أكثر تنافسية مقارنة بأسعار المنتجات البديلة؛
 - تنويع مصادر توريد المواد الأولية وضمان جودة أكبر وبأسعار تنافسية؛
 - يجب على المؤسسة أن تحافظ على زبائنها والسعي الى عدم تحولهم الى مؤسسات أخرى منافسة؛
 - على المؤسسة أن تحرص على توفير سلع وخدمات متميزة لإرضاء الزبائن الحاليين ولاستقطاب زبائن جدد؛
 - الاطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين أداء المؤسسة؛
 - من الضروري أن يدرك المديرون الأهمية الإستراتيجية لإستخدام بعض الأساليب والنماذج لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وتقييمه وتحسينه مثل بطاقة الأداء المتوازن كنموذج فعال؛
 - على المؤسسة زيادة البرامج التدريبية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:

- أولها إمكانية المواصلة في الموضوع مع اتخاذ الدراسة المقارنة كمنهج بحث حيث تتم مقارنة لتأثير تحليل القوى التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة في القطاعين العام والخاص؛
- دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة خيار المؤسسة الإستراتيجي؛
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛
- أثر أصحاب المصالح والحكومة على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛
- تحليل البيئة الداخلية وأثره على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، الطبعة الرابعة 1998-2015، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
2. إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق. الطبعة الثانية 2015، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، طبعة 2003، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
4. ثامر ياسر بكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية 2008، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
5. جاريث جونز، شارلزهل، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، طبعة 2008، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية 2009، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
7. خضر مصباح الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 2013، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
8. روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى 2008، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية 2002، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية 2007، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
11. شمس الدين باسم، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى 2012، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر.
12. صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، طبعة 2008، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى 2007، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2013م، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

15. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جردات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى 2014، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
16. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية. طبعة 2005، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
17. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى 2004، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
18. عبد الكريم كاكي، الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية لبنان للنشر والتوزيع، 2013.
19. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، عمان الأردن.
20. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى 2011، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة العربية 2016، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
22. عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، طبعة 2010، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
23. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 2014، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
24. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، طبعة 2000، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
25. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية 2006، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
26. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى 2004، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
27. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى 2013، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
28. محمد ابراهيم محمد، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 2016، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
29. محمد رشيد سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى 2014، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

30. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى 2014، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
31. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى 2015، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر.
32. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، طبعة 2008، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
33. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى 1999، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
34. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى 2007، دار مجد للنشر والتوزيع، بيروت لبنان.
35. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، طبعة 1998، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض السعودية.
36. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، طبعة 2009، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
37. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن منصور الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، الطبعة العربية 2013، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
38. وائل محمد ادريس، طاهر منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى 2011، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
39. وائل محمد ادريس، طاهر منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى 2011م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
40. وائل محمد صبحي إدريسي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2009، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
41. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى 2011، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
42. ويترايمر، لورنس جي، تسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة العربية الأولى 2007، مكتبة العبيكان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المقالات

1. إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 13، جانفي 2015.

2. أثير عبد الله محمد، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، الفصل الثاني لسنة 2013، جامعة بغداد، بغداد العراق.
3. أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 1 لسنة 2016، جامعة القادسية، القادسية العراق.
4. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، مجلة جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس العدد التاسع، البصرة العراق، نوفمبر 2012.
5. أكرم محسن الياسري، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20 العدد 1، بابل العراق، 2012.
6. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013، جامعة كربلاء، كربلاء العراق.
7. إياد محمود الرحيم، وجدان كاظم صكبان، استخدام خارطة مجرى القيمة في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 105 لسنة 2015، الجامعة المستنصرية العراق.
8. آيه طالب جميل، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 93، جامعة بغداد العراق.
9. جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8 العدد 33، جامعة كربلاء 2012، كربلاء العراق.
10. جواد محسن راضي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، جامعة واسط العراق.
11. حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7 العدد 26، جامعة البصرة، نيسان 2010، البصرة العراق.
12. خضير مجيد علاوي، قياس أداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 العدد 2 لسنة 2015، المعهد التقني الديوانية العراق.
13. ربيع ياسين مسعود، زين ياسين مسعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الإستراتيجي، مجلة دنانير، العدد الخامس 2014، جامعة العراقية، بغداد العراق.
14. رغد محمد فاضل، تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113 لسنة 2013، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، الموصل العراق.

15. زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 42 سنة 2013، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل العراق.
16. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35 سنة 2013، جامعة بغداد العراق.
17. السعيد بريش، نعيمة يحيائي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011/2012.
18. شهباء حازم، دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 88، جامعة بغداد العراق، 2016.
19. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009.
20. صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الإستراتيجي لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و 34 سنة 2011، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل العراق
21. صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي، التوافق المهني وأثره في الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107 لسنة 2016، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد.
22. الطيب الدواوي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة بسكرة.
23. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
24. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001.
25. علي كاظم حسين، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية، المجلد الثامن العدد 22، جامعة بغداد العراق، الفصل الأول لسنة 2013.
26. لبنى هاشم نعمان، معايير تقييم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني الأنبار، الأنبار العراق، العدد 67.
27. ليلي سعيد أحمد، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 92 لسنة 2016، جامعة بغداد العراق.
28. منال جبار السرور، صبيحة صالح عمر، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، بغداد العراق.

29. ميادة سالم محمود، أثر الأداء التشغيلي على أسعار الأسهم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 03 العدد 06، جامعة الأنبار، الأنبار العراق.
30. نهاد عبد الطيف عبد الكريم، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية، العدد 23، الفصل الثاني لسنة 2013، جامعة بغداد، بغداد العراق.
31. يوسف عبد الإله أحمد، تأثير تحليل البيئة الداخلية على جودة الخدمات الصحية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 80.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه

1. إسحاق خرخشي، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة حسيبة بوعلي - الشلف -، 2015/2014.
2. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014.
3. خليل شرفي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
4. سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
5. سهام موسي، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذات الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
6. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
7. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
8. عبد الناصر خري، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.

9. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.
10. عمر قريد، تحسين مناخ الإستثمار الأجنبي كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
11. فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في العلوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
12. لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2-، 2013/2012.
13. محمد حامدي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
14. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
15. نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في رفع التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
16. نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014.
17. هاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.

ب. مذكرات الماجستير

1. إبراهيم عبد الحفيظ، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2008/2007.
2. أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
3. أسماء رحمان، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
4. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

5. بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014.
6. حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014.
7. خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على التنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2015.
8. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002.
9. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
10. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2008.
11. الشريف حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.
12. شهرزاد بسكري، بناء الميزة التنافسية من خلال التوضع الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
13. شهرزاد بن بوزيد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2012/2011.
14. عائشة سليمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.
15. عبد الحق عطوط، دور محاسبة التكاليف في دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
16. عبد الغني بو الزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
17. عبد اللطيف أولاد حمودة، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.
18. عبد الله سايح، الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسياتها، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

19. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
20. عمر تيمجدين، دور الاستراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
21. فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2009.
22. لامية حلمي، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2008.
23. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005/2004.
24. محمد خاشعي، الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2012.
25. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
26. منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
27. منير مهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
28. موفق ميمون، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
29. مومن شرف الدين، دور الإدارة العمليات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.
30. ميادة قويدري، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009/2008.
31. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
32. وهيبة دبجي، دور الاستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

33. ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
34. يحي لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.

رابعاً: القرارات، القوانين، المراسيم

1. الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 47، الجزائر، 2001/08/22.
2. الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 58، الجزائر، 2010/10/07.

خامساً: مواقع الأنترنت

1. الموقع الإلكتروني لشركة السلام الكترونيك: 2017/04/22. www.essalem-eleectronics.com
2. الموقع الإلكتروني لشركة ايريس: 2017/04/22. www.iris-sat.dz
3. الموقع الإلكتروني لشركة اينى يام: 2017/04/22. www.eniem.dz/com
4. الموقع الإلكتروني لشركة اينى: 2017/04/22. www.enie-dz.com
5. الموقع الإلكتروني لشركة بيا الكترونيك: 2017/04/22. www.bya-electronic.com
6. الموقع الإلكتروني لشركة جيون: 2017/04/22. www.geant-dz.com
7. الموقع الإلكتروني لشركة سامسونغ: 2017/04/22. www.samsung.fr
8. الموقع الإلكتروني لشركة سونطراكس: 2017/04/22. www.tclalgeria.com
9. الموقع الإلكتروني لشركة كريستور: 2017/04/22. www.cristor-dz.com
10. الموقع الإلكتروني لشركة كوبرا: 2017/04/22. www.cobra.com/dz
11. الموقع الإلكتروني لشركة كوندور: 2017/04/22. www.condor.dz
12. موقع التعليم عن بعد لجامعة فرحات عباس سطيف: 2017/01/12. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain4.html>

الملاحق

الملحق رقم (01): إستبيان الدراسة الميدانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: مالية وبنوك

استبيان حول: أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريرج -

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج تحت عنوان: " أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، المكمل لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بدراسة مؤسسة كوندور - برج بوعريرج - ، ونظرا لما لإنطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

... نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة

إشراف الأستاذ:

فؤاد بوجنانة

الأعضاء:

جبار محمد

موله موسى

السنة الجامعية: 2016/2017

الجزء الأول: المعلومات الشخصيةالجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة
☐ من 41 الى 50 سنة ☐ من 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

☐ ليسانس ☐ ماجستير
☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا متخصصة
☐ أخرى

الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات
☐ من 11 الى 15 سنة ☐ من 16 سنة فما فوق

الوظيفة:

☐ مدير ☐ رئيس مصلحة
☐ رئيس قسم ☐ مساعد
☐ أخرى

الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (البيئة التنافسية)

عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعلم محايد	موافق	موافق تماما
أولا: حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين					
1- تنشط المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة					
2- لدى المؤسسة عدد كبير من المنافسين					
3- تنشط المؤسسة في صناعة تتميز بمعدلات نمو متسارعة					
4- المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية					
5- تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها					

					6- تسعى المؤسسة باستمرار لتمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها
					7- تتحكم المؤسسة في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية
					8- من الصعب الخروج من القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (تغيير القطاع)
					ثانيا: تهديد دخول منافسين محتملين
					9- ترصد وترتقب المؤسسة باستمرار المنافسين المحتملين لها في السوق الذي تنشط فيه
					10- تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافسين المحتملين على نشاطها (حصتها السوقية، أرباحها...)
					11- تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة التي تنشط فيها
					12- تسعى المؤسسة للحصول على تكنولوجيا متطورة يصعب على الداخلين المحتملين الحصول عليها
					13- تعتمد المؤسسة الإنتاج بأحجام كبيرة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج
					14- الوصول الى قنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة جديدة يعد أمرا صعبا
					15- تراعي المؤسسة في عملية إنتاجها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية
					ثالثا: تهديد المنتجات البديلة
					16- المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن
					17- تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام القضاء عليه
					18- تدرك المؤسسة أن المنتجات البديلة لها تأثير على حجم مبيعاتها

					19- المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها
					20- تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن المنتجات البديلة
					21- تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنتجات البديلة
					رابعا: القوة التفاوضية للموردين
					22- يوجد عدد قليل من الموردين في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة
					23- تتمتع المؤسسة بعلاقة قوية مع مورديها
					24- تعتبر المؤسسة زبونا مهما لمورديها
					25- يمكن لموردي المؤسسة الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم
					26- موردو المؤسسة يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية
					27- تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية
					خامسا: القوة التفاوضية للزبائن
					28- المؤسسة على دراية تامة بعدد زبائننا
					29- تمثل مشتريات زبائننا النسبة الأكبر من مبيعات القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة
					30- يتوفر لدى زبائننا معلومات كافية حول منتجات القطاع (مثل السعر، الجودة...)
					31- يمكن لزبائننا الضغط على المؤسسة لتخفيض أسعار منتجاتها
					32- يمكن لزبائننا التحول الى مؤسسات أخرى لإقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف
					33- تدرك المؤسسة تماما شدة تأثير الزبائن على نشاطها

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)

عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعلم محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: المحور المالي					
1- يتم توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
2- يتم متابعة الموقف المالي للمؤسسة من خلال اعتمادها على مؤشرات كمية لقياس أدائها المالي					
3- توفر المقاييس المالية للمؤسسة تغذية راجعة للأداء من أجل صياغة سليمة لأدائها المستقبلي					
4- تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل					
5- تبحث المؤسسة عن طرق جديدة لتخفيض نفقاتها وتعظيم أرباحها					
6- تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار					
ثانياً: محور الزبائن					
7- تهتم المؤسسة بقياس مدى رضا زبائنهم باستمرار					
8- توفر المؤسسة سلع وخدمات متميزة لاستقطاب زبائن جدد					
9- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة.					
10- تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم					
11- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لطلبات زبائنهم					
12- تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها للعملاء في الوقت المحدد					
ثالثاً: محور العمليات الداخلية					
13- تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها بصفة مستمرة					

					14- تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة في العمليات الإنتاجية
					15- تركز المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل بكفاءتها عالية
					16- تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج
					17- تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية
					18- تعتمد المؤسسة على خدمات ما بعد البيع كعامل لكسب زبائن جدد
					رابعاً: محور التعلم والنمو
					19- توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل
					20- تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة
					21- تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي ومقترحات العاملين
					22- تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الإستراتيجية
					23- تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
					24- تعتمد المؤسسة على وضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم

المصدر: من إعداد الطلبة

الملحق رقم (02): إختبار الفا كوناخ لشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	8

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (03): إختبار الفا كوناخ لتهديد المنافسين المحتملين

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	7

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (04): إختبار الفا كوناخ لتهديد المنتجات البديلة

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	6

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (05): إختبار الفا كوناخ القوة التفاوضية للموردين

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (06): إختبار الفا كوناخ القوة التفاوضية للزبائن

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	6

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (07): إختبار إعتدالية التوزيع لعينة الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البيئة	.115	34	.200*	.978	34	.724
الأداء	.092	34	.200*	.964	34	.307

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	23	67.6	67.6	67.6
Valid أنثى	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 من أقل	22	64.7	64.7	64.7
سنة 40 الى 30 من	10	29.4	29.4	94.1
Valid سنة 50 الى 41 من	1	2.9	2.9	97.1
فوق فما سنة 51 من	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ليسانس	12	35.3	35.3	35.3
ماجستير	7	20.6	20.6	55.9
Valid متخصصة عليا دراسات	4	11.8	11.8	67.6
أخرى	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	26	76.5	76.5	76.5
Valid سنوات 10 الى 5 من	7	20.6	20.6	97.1
فوق فما سنة 16 من	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	1	2.9	2.9	2.9
مصلحة رئيس	11	32.4	32.4	35.3
قسم رئيس	8	23.5	23.5	58.8
مساعد	8	23.5	23.5	82.4
أخرى	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (13): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية	تنشط المؤسسة في صناعة تتميز بمعدلات نمو متسارعة	لدى المؤسسة عدد كبير من المنافسين	تنشط المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة
Mean	4.03	4.09	3.94	4.06	3.79
Std. Deviation	.870	1.055	.851	.776	1.095

	من الصعب الخروج من القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (تغيير القطاع)	تتحكم المؤسسة في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية	تسعى المؤسسة باستمرار لتمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها
Mean	2.56	3.79	4.50
Std. Deviation	1.021	.808	.707

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنافسين المحتملين

	تعتمد المؤسسة الإنتاج بأحجام كبيرة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج	تسعى المؤسسة للحصول على تكنولوجيا متطورة يصعب على الداخلين المحتملين الحصول عليها	تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة التي تنشط فيها	تدرك المؤسسة مدى تأثير المنافسين المحتملين على نشاطها (حصتها السوقية، أرباحها...)	ترصد وترقب المؤسسة باستمرار المنافسين المحتملين لها في السوق الذي تنشط فيه
Mean	3.71	4.06	3.09	4.09	3.91
Std. Deviation	.760	.694	1.026	.621	.793

	تراعي المؤسسة في عملية إنتاجها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	الوصول الى قنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة جديدة يعد أمرا صعبا
Mean	4.50	3.00
Std. Deviation	.615	1.073

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور تهديد المنتجات البديلة

	المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن	تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام القضاء عليه	تدرك المؤسسة أن المنتجات البديلة لها تأثير على حجم مبيعاتها	المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها	تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن المنتجات البديلة
Mean	4.15	3.56	3.82	3.74	4.47
Std. Deviation	.657	.860	.758	.828	.706

	تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنتجات البديلة
Mean	3.53
Std. Deviation	1.161

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للموردين

	يوجد عدد قليل من الموردين في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	تتمتع المؤسسة بعلاقة قوية مع مورديها	تعتبر المؤسسة زبونا مهما لمورديها	يمكن لموردي المؤسسة الضغط عليها وفرض الأسعار التي تناسبهم	موردو المؤسسة يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية
Mean	3.12	4.24	4.32	3.15	3.91
Std. Deviation	1.225	.554	.638	1.132	.621

	تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية
Mean	3.50
Std. Deviation	.896

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (17): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور القوة التفاوضية للزبائن

	المؤسسة على دراية تامة بعدد زبائنها	تمثل مشتريات زبائننا النسبة الأكبر من مبيعات القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	يتوفر لدى زبائننا معلومات كافية حول منتجات القطاع (مثل السعر، الجودة...)	يمكن لزبائننا الضغط على المؤسسة لتخفيض أسعار منتجاتها	يمكن لزبائننا التحول الى مؤسسات أخرى لإقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف
Mean	4.00	4.06	4.00	2.97	3.12
Std. Deviation	.816	.694	.816	1.267	1.149

	تدرك المؤسسة تماما شدة تأثير الزبائن على نشاطها
Mean	4.18
Std. Deviation	.797

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (18): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات المحور المالي

	تبحث المؤسسة عن طرق جديدة لتخفيض نفقاتها وتعظيم أرباحها	تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل	توفر المقاييس المالية للمؤسسة تغذية راجعة للأداء من أجل صياغة سليمة لأدائها المستقبلي	يتم متابعة الموقف المالي للمؤسسة من خلال إعتماها على مؤشرات كمية لقياس أدائها المالي	يتم توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
Mean	3.82	3.68	3.59	3.65	3.71
Std. Deviation	1.267	1.273	1.048	.981	1.244

	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار
Mean	3.53
Std. Deviation	1.187

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (19): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور الزبون

	تستجيب المؤسسة بشكل سريع لطلبات زبائنهم	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة	توفر المؤسسة سلع وخدمات متميزة لاستقطاب زبائن جدد	تهتم المؤسسة بقياس مدى رضا زبائنهم باستمرار
Mean	3.76	3.79	3.68	3.56	3.68
Std. Deviation	1.281	1.149	1.199	1.460	1.364

	تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها للعملاء في الوقت المحدد
Mean	3.47
Std. Deviation	1.461

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (20): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور العمليات الداخلية

	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	تركز المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل بكفاءتها عالية	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة في العمليات الإنتاجية	تهتم المؤسسة بتطوير منتجاتها بصفة مستمرة
Mean	3.62	3.29	3.53	3.53	3.35
Std. Deviation	1.303	1.244	1.419	1.354	1.475

	تعتمد المؤسسة على خدمات ما بعد البيع كعامل لكسب زبائن جدد
Mean	3.65
Std. Deviation	1.228

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (21): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات محور التعلم والنمو

	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الإستراتيجية	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي ومقترحات العاملين	تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل
Mean	3.97	3.59	3.29	3.74	3.44
Std. Deviation	1.167	1.282	1.426	1.238	1.397

	تعتمد المؤسسة على وضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم
Mean	3.53
Std. Deviation	1.419

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (22): اختبار الانحدار المتعدد لأثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.369 ^a	.136	.109	.53076	.136	5.041	1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	.989	1.167	.848	.403	
	البيئة	.690	.307	2.245	.032	1.000

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (23): اختبار الانحدار البسيط لأثر شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.439 ^a	.193	.168	.51300	.193	7.650	1
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1.777	.666		2.669	.012	
	الشدة	.475	.172	.439	2.766	.009	1.000

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (24): اختبار الإنحدار البسيط لأثر تهديد المنافسين المحتملين في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.194 ^a	.038	.007	.56022	.038	1.248	1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	2.499	.992	2.520	.017	1.000
	محتملين	.293	.262	1.117	.272	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (25): اختبار الإنحدار البسيط لأثر تهديد المنتجات البديلة في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.384 ^a	.147	.121	.52730	.147	5.528	1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	2.127	.634	3.357	.002	1.000
	منتجات	.380	.162	2.351	.025	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (26): اختبار الإنحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للموردين في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.014 ^a	.000	-.031	.57098	.000	.006	1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	3.520	1.034	3.404	.002	1.000
	موردون	.022	.278	.080	.937	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (27): اختبار الإنحدار البسيط لأثر القوة التفاوضية للزبائن في تحسين الأداء الإستراتيجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.005 ^a	.000	-.031	.57103	.000	.001	1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	3.627	.962	3.771	.001	1.000
	زبائن	-.007	.257	-.005	.979	

المصدر: مخرجات SPSS V 20

الملحق رقم (28): قائمة محكمي الإمتحانة

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة
1	جمال لطرش	أستاذ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف *ميلة*
2	برني ميلود	أستاذ بقسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف *ميلة*
3	فواز واضح	أستاذ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف *ميلة*
4	لطيف وليد	أستاذ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف *ميلة*
5	علي موسى أمال	أستاذة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف *ميلة*

المصدر: من إعداد الطلبة

