



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية  
-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

✓ عمري سامي

من إعداد الطلبة:

➤ بريش إنصاف

➤ سايح حياة



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة فيروفيال عنابة، وهي مؤسسة تعمل في قطاع النقل والبنية التحتية، حيث تركز الدراسة على كيفية استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها التنافسي. حيث تم أولاً التطرق إلى الجانب النظري للموضوع عبر الإطار النظري لكل من الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي، وصولاً إلى إسقاط ذلك على الجانب الميداني بمؤسسة فيروفيال عن طريق تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى أن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يؤثر على ميزتها التنافسية عبر تحديد مواطن قوتها وضعفها، وكذلك مواردها وقدراتها، مما يؤدي إلى اكتسابها مركزاً تنافسياً ومكانة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المؤسسة، التنافس

---

## Abstart

This study aims to analyze the role of strategic analysis in enhancing the competitive advantage of Ferrovia Annaba, an institution working in the transportation and infrastructure sector. The study focuses on how the institution uses strategic analysis tools to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats, and then formulate effective strategies to improve its competitive performance. .

The theoretical side of the topic was first addressed through the theoretical framework of both competitive advantage and strategic analysis, leading to projecting this onto the field side of the Ferrovia Foundation by applying analysis of the internal and external environment.

The study finally concluded that an organization's strategic analysis affects its competitive advantage by identifying its strengths and weaknesses, as well as its resources and capabilities, which leads to its gaining a competitive position and great position.

**Keywords:** strategic analysis, competitive advantage, organization, competition

## الاهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الي من وهبوني الحياة والأمل و النشأة علي شغف الاطلاع  
و المعرفة و من علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براء، و احسانا، ووفاء لهما  
والدي العزيز أمي العزيزة الي من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الي العقد المتين من  
كانوا عوننا في رحلة بحثي اخواتي أحلام ، حنان

الي من رفقوني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، الي رفيقات دربي  
انصاف، اية ، رونق، رقية، لبني، فاطمة الزهراء و أيضا جميع اهلي و اقاربي

وأخيرا الي كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة،

سائلة المولي عز وجل ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

ثم الي كل طالب علم سعي بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من

علم و معرفة

## سايق حياة

## الإهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها نلتها وعانقت اليوم محمداً عظيماً  
فعلتها بعد أن كانت مستحيلة كانت دروباً قاسية وطرقاً خسرت بها الكثير لكنني وصلت

- إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً يردد اسمي عالياً في عنان السماء حاملة شرف لقبك  
وبكل اعتزاز أنا لهذا الرجل ابنة إلى (والدي) حفظه الله

إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية ملاكي الطاهر من كان وجودها يمدني بالسعي دون  
ملل التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائماً معلمتي الأولى دكتورتي الأولى (أمي محبوبتي وملهمتي)  
أهديك هذا الإنجاز فالفضل والثناء للمولى ثم لكفاحك لأجلي هنا أنا اليوم أحمل علماً  
وشهادة تخليتي عنها في سبيل رعايتي وتعليمي ممتنة لأن الله اصطفاك بين البشر أما لي

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى من مد لي ايديه في ضعفي وآمن بقدرتي إلى وأمان أيامي (أخي)

إلى من سيشاركني رحلة حياة إلى رفيق دربي إلى من راهن على نجاحي واقفا خلفي مثل ظلي

(زوجي)

إلى الدين يبهجهم نجاحي ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق لأصدقاء ورفقاء السنين

وأصحاب الشدائد والأزمات رقية، رونق، آية، ملاك، جيهان، فاطمة الزهراء، إسمهان

إلى صاحب الفضل في أول وآخر خطواتنا إلى من كان الرائع في إشرافها علمياً ومعنوياً

الدكتور الفاضل عمري سامي

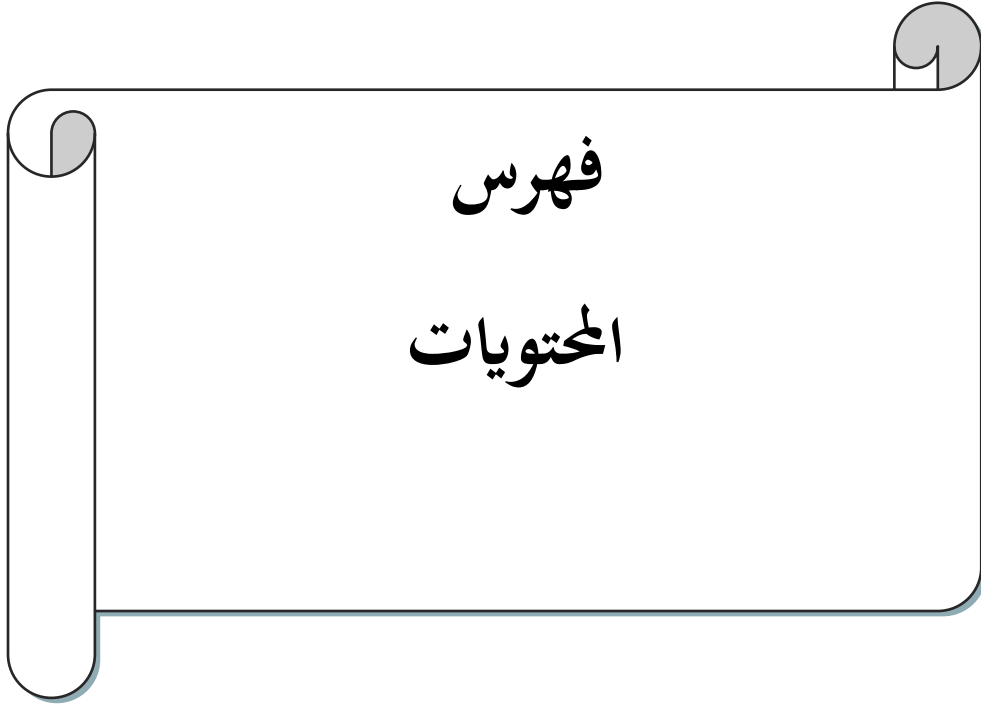
بريش انصاف

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية	01
23	دورة حياة الميزة التنافسية	02
36	العلاقة بين الموارد و المقدم الجوهري	03
38	بنية نموذج سلسلة القيمة	04
44	مصنوفة الأولويات أمام المؤسسة في ضوء احتمالية الأحداث وتأثيرها على المؤسسة	05
46	مصنوفة SWOT	06
47	استراتيجيات تحليل SWOT	07
54	الميكال التنظيمي	08
57	وحدات المؤسسة	09
63	المستويات الإدارية لمؤسسة فيروفيال	10
71	تحليل SWOT	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	وجهات نظر حول تصنيف موارد المؤسسة	01
52	البطاقة الفنية لشركة فيروفيال	02
75	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
76	درجة أهمية المقياس	04

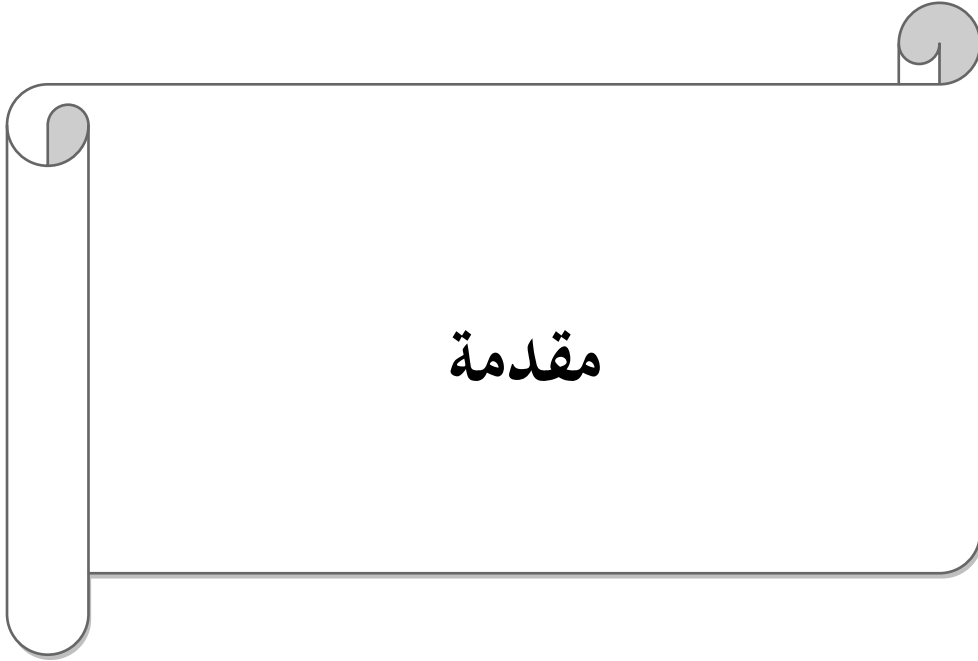


## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Abstract
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(06)	الفصل الأول: الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية
(06)	تمهيد الفصل
(07)	المبحث الأول: مدخل تعريفى للمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
(07)	المطلب الأول: مفهوم المزايا التنافسية وخصائصها
(07)	أولاً: مفهوم المزايا التنافسية
(08)	ثانياً: خصائص المزايا التنافسية
(09)	المطلب الثاني: أشكال المزايا التنافسية
(09)	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
(10)	ثانياً. ميزة التميز
(11)	المطلب الثالث: أهمية المزايا التنافسية، ومؤشرات قياسها، واستراتيجية التنافس
(11)	أولاً: أهمية المزايا التنافسية
(11)	ثانياً: مؤشرات قياس المزايا التنافسية
(12)	ثالثاً: استراتيجية التنافس
(13)	المبحث الثاني: ركائز بناء المزايا التنافسية، مصادرها، ومعاييرها
(13)	المطلب الأول: ركائز بناء المزايا التنافسية
(13)	أولاً: الكفاءة المتفوقة
(14)	ثانياً: الجودة المتفوقة
(15)	ثالثاً: التركيز على الإبداع
(16)	المطلب الثاني: مصادر وموارد الميزة التنافسية

(16)	أولاً: التفكير الاستراتيجي
(17)	ثانياً: الإطار الوطني
(17)	ثالثاً: مدخل الموارد
(20)	المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها
(20)	أولاً: معايير الميزة التنافسية
(20)	ثانياً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
(23)	<b>المبحث الثالث: محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية</b>
(23)	المطلب الأول: محددات المزايا التنافسية
(25)	المطلب الثاني: تقييم الميزة التنافسية
(27)	خلاصة الفصل
(29)	<b>الفصل الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية</b>
(29)	تمهيد
(30)	<b>المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي</b>
(30)	المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي
(31)	المطلب الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة
(32)	المطلب الثالث: دوافع ومجالات التحليل الاستراتيجي
(33)	<b>المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي</b>
(33)	المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي وأبعاده
(33)	أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي
(33)	ثانياً: أبعاد التحليل الاستراتيجي
(34)	المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة
(34)	أولاً: تحليل الموارد
(36)	ثانياً: المقدرات الجوهرية
(37)	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة
(37)	أولاً: بنية نموذج سلسلة القيمة
(38)	ثانياً: هدف سلسلة القيمة
(38)	ثانياً: هدف سلسلة القيمة
(51)	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة فيروفيال عنابة</b>

(51)	تمهيد
(52)	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فيروفيال - عنابة -
(52)	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة فيروفيال
(53)	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
(56)	المطلب الثالث: وحدات المؤسسة والمنتجات المصنعة من طرفها
(61)	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة
(61)	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
(65)	المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة
(67)	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة
(74)	خلاصة الفصل
(76)	خاتمة
(80)	قائمة المراجع



يمثل التحليل الاستراتيجي عملية حيوية تمكن المنظمات من صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تحقق النجاح على المدى الطويل والميزة التنافسية، حيث يتضمن التحليل فحصاً شاملاً لكل من البيئات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، مما يسمح لصانعي القرار بفهم موقفهم الحالي، وتحديد الفرص والتهديدات، وصياغة استراتيجيات تتماشى مع أهدافهم وقدراتهم. فالتحليل الاستراتيجي يحتوي أهمية كبيرة في عالم الأعمال حيث يوفر الأساس لاتخاذ القرارات المستنيرة والتخطيط الاستراتيجي والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

هذه الميزة التنافسية تعتبر مفهوم أساسي في استراتيجية الأعمال، حيث تشير إلى السمات أو الظروف التي تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، وذلك من خلال وسائل مختلفة مثل جودة المنتج الفائقة، كفاءة التكاليف، الموقع في السوق، قوة العلامة التجارية، الابتكار التكنولوجي، أو ولاء العملاء. تكمن جوهر الميزة التنافسية في خلق قيمة أكبر للعملاء مقارنة بما يمكن أن يقدمه المنافسون، وبالتالي ضمان ربحية أكبر واستدامة طويلة الأجل للشركة.

ولأجل بلوغ هذه الميزة التنافسية، تسعى المؤسسات إلى التحليل الاستراتيجي كأداة لا غنى عنها لبناء والحفاظ على الميزة التنافسية، حيث يوفر الأفكار والفهم اللازمين للتنقل في تعقيدات بيئة الأعمال، واتخاذ قرارات مستنيرة، بهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق، وتتضمن هذه العملية التحليلية تقييماً منهجياً لكل من البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، من خلال فهم هذه العناصر، يمكن للأعمال تطوير استراتيجيات مستنيرة تستفيد من نقاط قوتها، وتخفف من نقاط ضعفها، وتستغل الفرص، وتدافع ضد التهديدات. وبالتالي توفير الأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تدفع نحو النجاح والربحية على المدى الطويل، ومنه بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

### ما مدى أهمية التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟

للإجابة على هذه الإشكالية لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

#### 1- الأسئلة الفرعية:

- فيما تتمثل الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لنتائج التحليل الاستراتيجي أن تساهم في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- إلى أي حد يلعب التحليل الاستراتيجي دوراً في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيروفيال بعنابة؟

**2- فرضيات الدراسة:**

للإجابة على هذه الأسئلة لدينا الفرضيات التالية:

- تتمثل ركائز الميزة التنافسية في الكفاءة والجودة والإبداع
- تساهم نتائج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين الميزة التنافسية عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يمكنها من دراسة كل ما يمكنه تحسين الميزة التنافسية.
- يلعب التحليل الاستراتيجي دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فيروفيال بعناية عن طريق التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية مما يحدد نقاط ضعفها وقوتها، ومواردها وقدراتها

**3- أهمية الدراسة**

- النمو المتزايد للمنافسة في مختلف القطاعات حيث تُواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتشعبة بالمنافسين، ويُصبح تحقيق الميزة التنافسية ضرورياً لضمان استمرار المنظمة ونجاحها
- ازدياد أهمية التحليل الاستراتيجي الذي أداة أساسية لتمكين المنظمات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، واغتنام الفرص، وتجنب التهديدات.

**4- أهداف الدراسة**

- تحديد مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهميته.
- توضيح مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
- تحليل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- عرض نموذج عملي لتطبيق التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاسقاط الميداني للدراسة على المؤسسة محل الدراسة .
- مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق التحليل الاستراتيجي.

**5- صعوبات الدراسة**

- حداثة الموضوع ونقص المراجع المتعلقة به.
- شح المعلومات من المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.
- عدم رغبة المؤسسة في مشاركة بياناتها.
- شيق الوقت نظراً لتشعب الموضوع.

**6- حدود الدراسة**

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عالجت هذه الدراسة الواقع العملي لتحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة فيروفيال لإنتاج معدات السكة الحديدية بعنابة؛
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى 30 أبريل 2024.

**7- منهج الدراسة**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على التحليل الاستراتيجي بمؤسسة فيروفيال، وكذلك واقع ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الملاحظة وجمع البيانات وتحليلها.

**8- تقسيمات الدراسة**

شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الأسس النظرية لبناء الميزة التنافسية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل تعريفي للمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها، وفي المبحث الثاني إلى ركائز بناء المزايا التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تناول محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية.
- الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل أهمية التحليل الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وصولاً إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي في المبحث الثالث.
- الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن التحليل الاستراتيجي بمؤسسة فيروفيال بعنابة، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الأول:

الأسس النظرية لبناء الميزة

التنافسية

## تمهيد

إثر التطورات الهائلة التي يشهدها العالم، وتحوله إلى اقتصاد المعرفة تلعب فيه التنافسية دورا كبيرا في ديمومة المؤسسات والكيانات الاقتصادية للدول، شغلت الميزة التنافسية حيزا هاما في مجال الاقتصاد، والإدارة الاستراتيجية، حيث تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساهم في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية للمؤسسات من أجل تحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، وتعزيز وضعيتها بما تحققه من أرباح اقتصادية من خلال تميزها على منافسيها في مجالات متعددة

فالمؤسسة تحقق التفوق التنافسي، وتكتسب ميزة تنافسية هامة إذا كانت تسعى لشغل موقع تستطيع من خلاله توفير متطلبات سوقها المستهدف، وذلك من خلال طرح سلع وخدمات بأسعار تنافسية، أو من خلال تقديم منافع كبيرة للمستهلك، أي تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية الممكنة للمؤسسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية للمزايا التنافسية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل تعريفي للمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
- المبحث الثاني: ركائز بناء المزايا التنافسية
- المبحث الثالث: محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية

## المبحث الأول: مدخل تعريفي للمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث لم يعد ينظر إلى الإدارة كمجرد إدارة داخلية أو استجابة مؤقتة لمشاكل تكتيكية، بل أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية ومستمرة، تهدف هذه العملية إلى معالجة العديد من التحديات الداخلية والخارجية بغية تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والزبائن وجميع أطراف العملية التجارية الأخرى.

## المطلب الأول: مفهوم المزايا التنافسية وخصائصها

أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين.

## أولاً: مفهوم المزايا التنافسية

تعددت المفاهيم المتعلقة بالمزايا التنافسية بتعدد الباحثين والمفكرين، ومن بين التعاريف التي اعطيت لها: ينظر للميزة التنافسية بأنها ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء تنافسياتها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل. (رضية و بعليش، 2006، صفحة 30).

يعرفها عبد الستار محمد علي بأنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج. (نقماري، 2013، صفحة 30).

يعرف " Michel porter " الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة. (الزهرة و بلحسن، 2022، صفحة 441).

ويعرفها " الشمري " بأنها إمكانية قيام المنظمة أو المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات فريدة يتعذر على المنظمات أو المؤسسات المماثلة تقديم منتج مماثلة، من حيث الجودة والتنوع. (التويجري، 2020، صفحة 517).

كما عرفها " Philip Kotler " بأنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين وخاص، أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل. (بن حدة و مختاري، 2023، صفحة 172).

وفي تعريف لعلي السلمي، فيرى بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (عائشة، 2011، صفحة 76).

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات لا تستطيع باقي المؤسسات المنافسة في السوق تقديمها. سواء من حيث الجودة أو السعر.

### ثانياً: خصائص المزايا التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها: (ملال و هواري، 2017، صفحة 167).

1. **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية؛
2. **التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين: فالأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد؛
3. **إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمراً؛
4. **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** إذا اعتمدنا في كفاءتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتياً ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد، حلقات أو دوائر الجودة.

كما تتميز الميزة التنافسية بخصائص أخرى تتمثل في: (بوسهوه، 2008، صفحة 78)

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كلاهما؛

- أُنْما تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

### المطلب الثاني: أشكال المزايا التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين شكلين رئيسيين من المزايا التنافسية:

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم، عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين. (الوليد، 2009، صفحة 18).

#### 1. تحقيق ميزة التكلفة الأقل

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى (خوالد، 2016).

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدراتها التنافسية.

- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف (محمد و زريقات، 2012، صفحة 98).

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة الرزنامة:** إن المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

### ثانيا. ميزة التميز

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع (معاريف، 2013، صفحة 97).

**1. تحقيق ميزة التميز:** إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة الحالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

**2. تكلفة التميز:** إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم (خوالد، 2016، صفحة 134).

## المطلب الثالث: أهمية المزايا التنافسية، ومؤشرات قياسها، واستراتيجية التنافس

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما داخل المؤسسة نظرا لما تمنحه بعدا إيجابيا لها في السوق، ولا يمكن معرفة ذلك إلا بقياسها بمجموعة من المؤشرات.

## أولا: أهمية المزايا التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة يمكن إدراجها تحت النقاط التالية: (زبير و جدي، 2011، صفحة 04)

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة يفى الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة، وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد؛ فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

كما تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها والعامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها، حيث تكمن أهمية الميزة التنافسية كذلك في: (مرسي، 2006، صفحة 93)

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

## ثانيا: مؤشرات قياس المزايا التنافسية

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق: (عدان، 2003،

صفحة 11)

1. **الربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير انه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي ترغب في 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 فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.
2. **تكلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.
3. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، إن 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 شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.
- ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية.
4. **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على المحافظة 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 بعظم 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.

### ثالثا: استراتيجية التنافس

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية: (قوراري، 2012، صفحة 90)

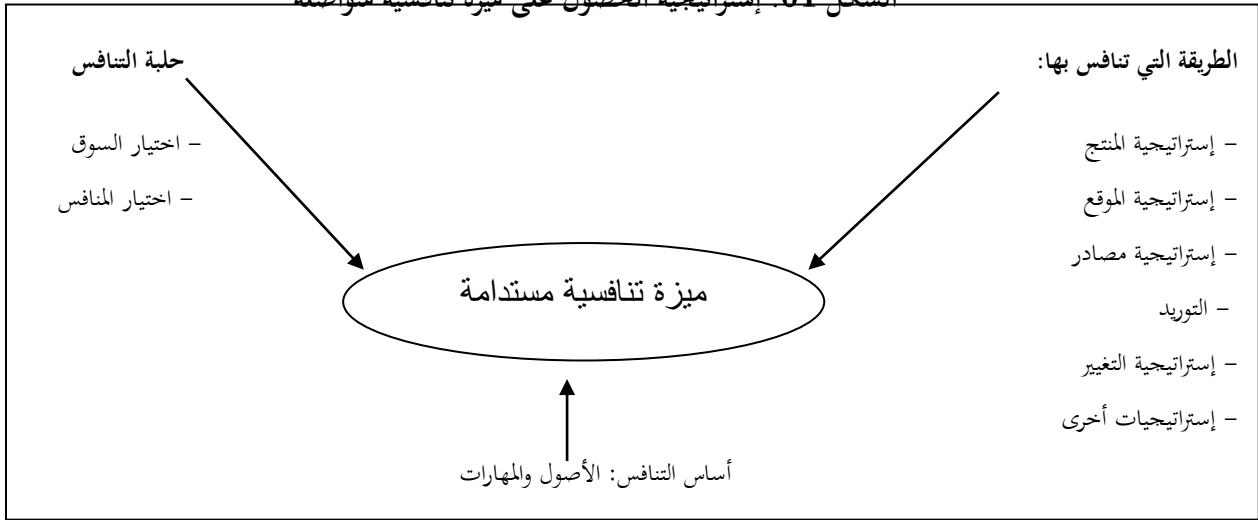
1. **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2. **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

3. **أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

والشكل الموالي يوضح استراتيجية التنافس للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية:

الشكل 01: إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الإسكندرية، مصر، 1998، ص79

### المبحث الثاني: ركائز بناء المزايا التنافسية، مصادرها، ومعاييرها

ترتكز الميزة التنافسية في المؤسسة على مجموعة من الركائز التي تساهم في بناء ميزة تنافسية قوية داخلها، كما

تعدد مصادرها ومواردها بين الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المعايير التي تحكم عليها والعوامل التي تؤثر فيها سواء بالإيجاب أو بالسلب

### المطلب الأول: ركائز بناء المزايا التنافسية

يمكن توضيح الركائز الخاصة ببناء المزايا التنافسية وفقاً لما يلي:

#### أولاً: الكفاءة المتفوقة

يحتل موضوع رفع الكفاءة في المؤسسة موقعا هاما، خاصة في فترة التحرر والعمولة في الأسواق المالية، حيث

أصبحت المؤسسات تزاوّل نشاطاتها في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة، وفي ظل التطورات الإقليمية والدولية على صعيد

العمليات والتقنيات والأدوات، وجدت المؤسسات نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على كفاءة أدائها في مختلف المستويات، كشرط لنجاحها في المحافظة على نشاطها والقدرة على المنافسة (خوالد، 2016، صفحة 165).

وتنشأ الكفاءات المتميزة من خلال وجود مصدرين هما الموارد والخدمات أما الموارد فهي موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية (مثل المباني، التجهيزات، العلامة...)، أما القدرات فترجع إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، ويتعين على الشركة تحديد الكفاءات المتميزة التي يمكن تحصيلها للوفاء باحتياجات الجماعات الاستهلاكية، وبذلك تترجم الكفاءات المتميزة إلى طرق تمكن من تحقيق هذا لهدف المزايا التنافسية (الوليد، 2009، صفحة 45).

ويقوم الدور الأساسي الذي تلعبه الكفاءة في تحقيق ميزة تنافسية أساسها التكاليف المنخفضة التي تتحملها المؤسسات على العلاقة القوية القائمة بين الحصة السوقية المرتفعة والربحية المرتفعة، كما تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة المنافسة، من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر في دخول المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى فإن لها القدرة على تحمل زيادة الأسعار.

كما تساعد عملية قياس الكفاءة كل من المديرين والمسؤولين في المؤسسات على اختيار استراتيجياتهم وتحديد أولوياتهم من خلال معايير الكفاءة، كما تقوم بتقديم المعلومات، حيث أن تحديد معايير قياس الكفاءة هي طريقة مجدية لمعرفة الاختيارات الاستراتيجية، مما يسمح بتقليص مخاطر التعارض بين الأهداف وخاصة في المؤسسات والفروع والوكالات التابعة لها نتيجة البعد الجغرافي ونوعية وتخصص كل وكالة، بالإضافة إلى التحولات الاستراتيجية.

كما أن قياس الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى خلق نوع من الاتصال بين الموظفين ومسيرى المؤسسة، وذلك بإعلام كل المستويات بالنتائج المحققة في المؤسسة، كما يساهم قياس الكفاءة بشكل كبير في تحفيز وتشجيع المديرين لتحقيق أهدافهم المسطرة، وذلك بدفعهم لخلق الكفاءة من خلال نظام التعويضات والعقوبات.

في المحصلة يمكن القول أن للكفاءة دور محوري في أي مؤسسة، فمن خلال الكفاءة نستطيع استخراج الانحرافات بين ما هو محقق وبين ما تم تقديره، ومن التحليل نتعرف على أسباب هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة التي تشكل منطلقاً لعمل المؤسسة وتميزها تنافسياً (خوالد، 2016، صفحة 166).

### ثانياً: الجودة المتفوقة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم

السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر (كأحد مرتكزات الجودة الشاملة) من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية (يحضية، 2005، صفحة 08).

وتساهم الجودة المتفوقة في تعزيز المركز التنافسي كما يلي: (السنوسي، 2016، صفحة 41)

- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الانتاجية؛
- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا الزبون وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد؛
- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة العائد؛
- يؤدي تحسين كفاءة استخدام الموارد والعملية الانتاجية إلى تحسين المركز التنافسي.

### ثالثاً: التركيز على الإبداع

الإبداع هو كل ما يسمح بخلق قيم جديدة للزبون، ويحسن كل أجزاء سلسلة القيمة، وذلك بفضل جهد متواصل لليقظة والخلق بهدف تعزيز الميزة التنافسية، والإبداع هو عملية جد معقدة وصعبة وليس بمقدور المؤسسة أن تكون مبدعة، إلا إذا أحسنت الجمع والتوليف بين ثلاثة عناصر هي: (سهيلة، 2009، صفحة 32)

- القدرة على التفكير الإبداعي: والتي تعني القدرة على إدارة المشاكل المختلفة والسعي لإيجاد الحلول الجديدة المناسبة لها.

- الكفاءة: وتشمل مختلف المعارف والمهارات المتميزة، بالإضافة إلى القدرة على استغلالها والتنسيق بينها.

- الدافعية: وتتمثل في تحفيز الأفراد لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف الإبداعية والعمل على تامين مختلف جهودهم وتوفير المناخ المناسب الذي يدفعهم للإبداع.

### 1. الإبداع وبناء الميزة التنافسية

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية (الأخضر، 2011، صفحة 154).

ويمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات أكسبت المؤسسة المبدعة (سواء كانت مؤسسة قائمة أو داخل جديد) حصة سوقية عالية نسبياً، و مع ذلك للإبداع تكاليفه العالية و التي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق، كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق، يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الاعتيادية (سعر السوق التنافسي)، إلا أن المؤسسة المبدعة، حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الاحتكار، وهي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في اقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من اقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه ومبيعاته وعوائده (الأخضر، 2011، صفحة 169).

#### المطلب الثاني: مصادر وموارد الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية كما يلي:

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات إلى إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الاستراتيجية على أنها القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل للمؤسسة (بن عبد العزيز و مطراني، 2017، صفحة 169).

وصنف "Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف، وهي:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، ومشتريين واعين بالسعر (بوزيد، 2012، صفحة 32).
2. إستراتيجية التميز والاختلاف: من خلال هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو قطع تبديل، أو جودة متميزة، أو ريادة تقنية، أو خدمات متعددة. وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاته (بلوناس و بوزيدي، 2010، صفحة 17).
3. إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، أو من خلال التمييز والتكلفة معا (معموري و الشيخ، 2010، صفحة 08).

#### ثانيا: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المادية، المعرفية، المالية، والبنى التحتية. كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية (زيدان و بريش، 2005، صفحة 06).

#### ثالثا: مدخل الموارد

إن الحصول على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وحسن استثمارها يضمن وبشكل كبير نجاح المؤسسة، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

#### 1. الموارد الملموسة: تصنف الموارد الملموسة إلى ثلاثة أنواع، وهي: (بلالي، 2007، صفحة 39)

– **المواد الأولية:** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذلك يجب على المؤسسات أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات. لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن.

- **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذلك يجب على المؤسسة تحقيق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد (عباس خلف، 2007، صفحة 132)

## 2. الموارد غير الملموسة:

- **الجودة:** تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك أو تزيد عنها. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء (حسن داسي، 2007، صفحة 132).

- **التقنية:** إن العامل التقني من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التقنية المناسبة لها والتي تجعلها تتقدم على منافسيها.

- **المعلومات:** يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها، والتي تلعب فيها المعلومات دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (باللي، 2007، صفحة 41).

- **المعرفة:** تتضمن المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة المختصة بنشاط المؤسسة، والتي تستمدتها من مصادر متعددة مثل القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية (سملاي و باللي، 2004، صفحة 09).

- **أسلوب العمل:** معرفة أسلوب العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، أي الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة (التميمي و الخشالي، 2006، صفحة 86)

- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى نوعين:

\* **الكفاءات الفردية:** تمثل الكفاءات الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات التي تم الحصول عليها من أجل الأداء الأفضل لمهام مهنية محددة، مثل أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب عليه القيام به، سريع التعلم، يملك مهارة اتخاذ القرار وقيادة المجموعة وغيرها. ويمكن للمؤسسة الحصول على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وبشكل يتماشى مع المناصب التي سوف يشغلونها.

\* **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين المجموعات من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة لها، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. وتدعى الكفاءات بالمحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة أو تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: (العيهار، 2005، صفحة 110)

- تمكن من الوصول إلى عدة أسواق؛
- تساهم بشكل مباشر في قيمة المنتج النهائي؛
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

## المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

إن الميزة التنافسية باعتبارها عاملاً ومؤشراً اقتصادية هامة للمؤسسة، لها مجموعة من المعايير التي تحتكم إليها، كما أن لها عدة عوامل تؤثر بها.

## أولاً: معايير الميزة التنافسية

تعدد معايير الميزة التنافسية والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم وفي التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: (العوض، 2002، صفحة 63)

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلهاً حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء والخدمة والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث التكنولوجيات؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

## ثانياً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، ومتفاوتة في الأهمية، ومن بين أبرزها القدرات الإبداعية، والإنتاجية، والتسويقية:

## 1. القدرات الإبداعية

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات، وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين، والحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على ما يلي: (عباس، 2005، صفحة 158)

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، والمتوقع، والاستماع إلى شكاوى وآراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من منتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة؛

● الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً، وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً

ويمكن القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال.

## 2. القدرات الإنتاجية

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية

أ- **الجودة:** وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها "مجملة مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة".

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
  - الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج؛
  - إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.
- ب- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معياراً رئيسياً لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

## 3. القدرات التسويقية

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

أ- **بحوث التسويق:** تعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي " المنتج، السعر، التوزيع، الترويج "؛

ب- **دراسة السوق:** تتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من: (عبادة، 2013، صفحة 08)

- المشترين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المنظمة؛
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم... الخ؛
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة؛
- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ؛
- الواقع الاجتماعي من عادات، وتقاليد، وديانات... الخ.

### ج- تحليل سلوك المستهلك

والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية.

### 4. القدرات على الترصّد

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والإستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائما ومستمر (عبادة، 2013، صفحة 08).

### المبحث الثالث: محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة، هي الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توفر محددات المزايا التنافسية وتقييمها وفق معايير محددة.

#### المطلب الأول: محددات المزايا التنافسية

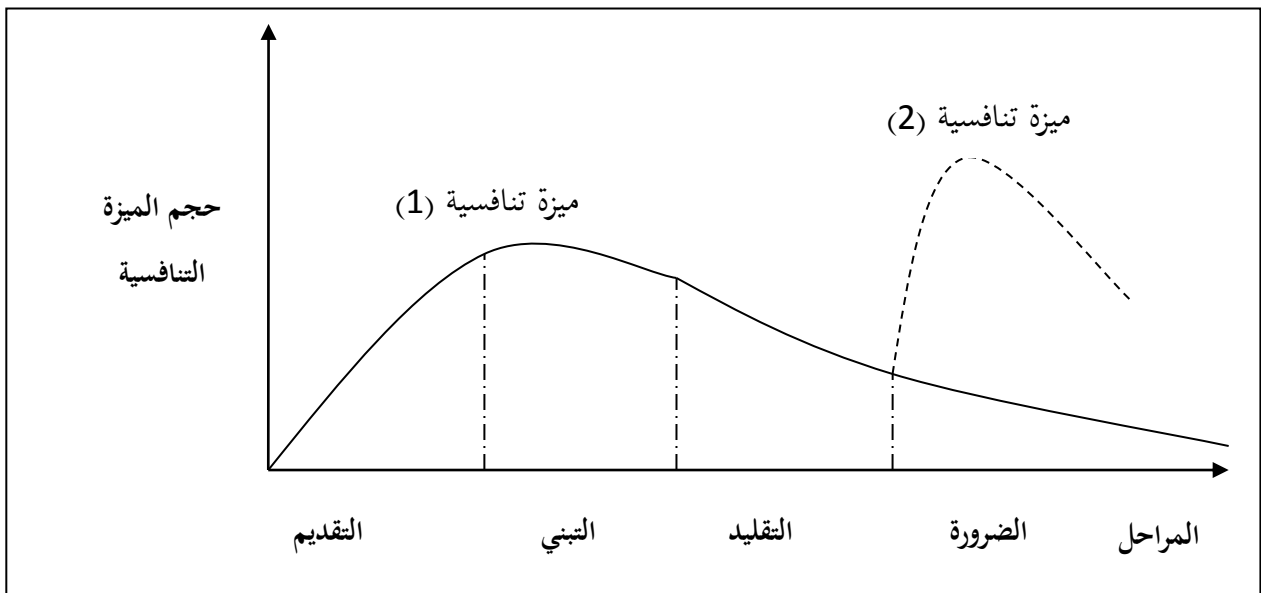
تتمثل محددات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

#### 1. حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبيني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل (قاسمي، 2015).

وتتم الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 02: دورة حياة الميزة التنافسية



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

ومن الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية للمصرف تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي: (عمار، 2003)

- **مرحلة التقديم:** وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق المصرفية، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن العميل سيتعامل معها لأول مرة في حياته.
- **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المؤسسة ليها لكن في المقابل نجد أن المؤسسات المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المؤسسة لها.
- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المؤسسة المنافسة للميزة التنافسية التي يحوزها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا، وذلك كون أن المؤسسات المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزته التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عن المزايا التي يحوزها المنافسون.

## 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات كبيرة المدى، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (سامر، 2011).

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (مرسي، 2006، صفحة 88)

- **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- درجة التكامل الأمامية: أو التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.
- البعد الجغرافي: يمثل عند المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- وتجدر الإشارة بأن على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار محدداتها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

### المطلب الثاني: تقييم الميزة التنافسية

يعد أمر تقييم الميزة التنافسية جد صعب نظراً لارتباطها بعدة عناصر في استراتيجية المؤسسة، وسيتم دراسة أهم النماذج الثلاثة التي تعتمد على ثلاثة ظروف: (فرحات، 2006)

#### 1. مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة

المزايا التنافسية المنخفضة التي تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين؛ بينما المزايا التنافسية المرتفعة فتستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، والسمعة الطيبة أو العلامة التجارية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين.

#### 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها لكي يصعب على المنافسين محاكاته.

#### 3. درجة التحسين والتطور والتجدد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم

مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه حول الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية، يتضح أن الباحثين قد اختلفوا في تعريفها كل حسب نظريته، كما أنها تنقسم إلى أشكال عدة، وتمتلك مجموعة من المحددات من أجل بنائها على الشكل اللازم، ومن ثم الحفاظ عليها عبر عوامل وشروط معينة تؤدي إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة التي تعتبر النموذج المتطور للميزة التنافسية، والتي تمكنها من الاستمرارية لأطول مدة ممكنة، وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين وكسب مكانة مهمة في السوق، وذلك وفق متطلبات ومصادر معينة، تساهم في ترسيخ الميزة التنافسية واستدامتها.

## الفصل الثاني:

أهمية التحليل الاستراتيجي في

بناء الميزة التنافسية

## تمهيد

يعتبر التحليل الاستراتيجي عملية أساسية في إدارة الأعمال تهدف إلى فهم البيئة التي تتنافس فيها المنظمة وتحديد الاتجاهات والخطط التي تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يمثل جزءاً حيوياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، ويساعد على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على النجاح والتنافسية للمنظمة. تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء المنظمة، ومن ثم، يتم تحليل هذه العوامل لفهم تأثيرها وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، هذه العملية تساهم في تحديد الفرص التنموية والتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل بدراسة أهمية التحليل الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية وذلك من خلال المباحث الرئيسية الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي
- المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
- المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي

## المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الاستراتيجي

يتناول هذا المبحث الإطار التعريفي للتحليل الاستراتيجي عبر التطرق إلى مفهومه، أهميته، ودوافعه.

## المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

تناول العديد من العلماء تعريف التحليل الاستراتيجي، ومن أبرز ما جاءوا به ما يلي:

○ التحليل الاستراتيجي هو "عملية دمج لمختلف خصائص المنشأة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة، والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الاستراتيجية التي سوف تطبقها" (صقر، 2013، صفحة 39).

○ يعرف Philip Kotler التحليل الاستراتيجي بأنه: "يلخص البيانات الأساسية المتعلقة بالبيئة الخارجية (البيئة الكلية، السوق، المنافسة، التوزيع، المحللون) والداخلية (مبيعات، سوق الأسهم، التكاليف الربحية والإجراءات التي يتم تنفيذها)، أي أنه يشكل تحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف للشركة" (بطاهر، 2018، صفحة 04).

○ كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: "مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي" (خلفي، 2014، صفحة 63).

○ ويشار للتحليل الاستراتيجي أيضا بأنه: "استكشاف المتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها في مختلف أهدافه وأنشطتها، فضلا عن تحديد نقاط ومصادر قوة وضعف المؤسسة في نطاق هذه المتغيرات، واحداث توازن نسبي مع البيئة باستغلال فرصها وتجنب تهديداته" (بن قسمية، 2017، صفحة 07).

○ يمثل التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنشأة وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العالقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات (دينا زين العابدين، 2019، صفحة 37).

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن التحليل الاستراتيجي هو: مجموعة من العوامل والأدوات التي يتم استخدامها من أجل الوصول إلى تحليل ما يتعلق بالمؤسسة من بيئة داخلية وخارجية، وذلك لمعرفة قوتها وضعفها بغية مساعدة المؤسسة في تحديد استراتيجياتها التي تخولها الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومواجهة المخاطر التي تعترضها.

## المطلب الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة

تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال: (بن قسمية، 2017، صفحة 08)

- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هاته العوامل واتجاهاتها؛
  - تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة؛
  - الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة
  - التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها
  - تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.
- وعند قيام الإدارة بعملية التحليل الاستراتيجي لابد من الاهتمام بما يلي:
- تحديد المتغيرات الأكثر أهمية وسبب أهميتها؛
  - التنبؤ بالتغيرات التي سوف تطرأ عليها؛
  - توحيد التنبؤات؛
  - الصدق والواقعية في التقييم نقاط القوة وضعف المنافسين وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة.
- كما تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جدا نظرا لما تقدمه من فواد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:
- (العطاس، 2017، صفحة 213).
- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها؛
  - التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها؛
  - التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.
  - يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
  - تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد والتي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الأهداف.
  - تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها.

## المطلب الثالث: دوافع ومجالات التحليل الاستراتيجي

تقوم المؤسسة غالباً بعملية التحليل الاستراتيجي لسببين وذلك حسب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث يكون إما بمواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit) وتعني التأقلم مع متغيرات المحيط، أو بسط الإستراتيجية (Strategic Stretch) وتعني التأثير في المحيط وبهذا تكون دوافع عملية التحليل الاستراتيجي لسببين مهمين هما: (محمد، 2021، صفحة 17)

1. يتمثل في الحالة التي تعاني فيها المؤسسة من مشاكل واضطرابات في محيطها الداخلي والخارجي والتي تكون نتيجة لسوء التسيير أو سوء استخدام الموارد المتاحة أو عدم القيام بعملية التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المنظمة، أو عدم اكتشاف الفرص المناسبة لها.

2. يتمثل في الحالة التي تكون فيها المؤسسة راغبة في القيام بتحسين أدائها ورفع مستوى نشاطها حتى تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.

كما أن هناك دوافع أخرى للتحليل الاستراتيجي تتمثل في: (محمد، 2021، صفحة 18)

○ تهدف دراسة البيئة إلى تحقيق التوافق والتناغم مع التحديات والتغيرات الشديدة التعقيد التي تميز البيئة الخارجية، والتي قد تشكل تهديداً لاستمرارية المؤسسة.

○ تهدف دراسة البيئة إلى تحقيق التوافق والتناغم مع التحديات والتغيرات المعقدة التي تميز البيئة الخارجية، والتي قد تشكل مصدر تهديد لاستمرارية المؤسسة.

○ تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة مجالاً حيويًا يؤثر بشكل كبير على أدائها ونجاحها، فهي تشكل المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، وتتأثر بتغيراتها وتطوراتها بشكل مباشر، فإذا تمكنت المؤسسة من فهم هذه البيئة والاستفادة من الفرص التي تقدمها، فإنها قادرة على تحقيق النمو والتطور بشكل أفضل.

○ دراسة وتحليل البيئة تساعد المنظمة في توفير المعلومات الضرورية التي تعتمد عليها، مما يمكنها من التكيف مع حالة الغموض وعدم اليقين وإقامة علاقات فعّالة مع عناصر البيئة الخارجية.

## المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن التحليل الاستراتيجي بالمؤسسة يتطلب جوانب عدة، وتبدأ أولاً عن طريق تحليل البيئة الداخلية لها، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي وأبعاده، تحليل موارد وقدرات المؤسسة، وتحليل سلسلة القيمة.

## المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي وأبعاده

سيتم تناول مفهوم التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسة من خلال عدة أبعاد كما يلي:

## أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها، وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها، ومعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقومها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل، والحاسبة الإدارية (كربالي و نهار، 2017، صفحة 147).

○ ويعرف التحليل الاستراتيجي الداخلي بأنه: "التعرف على المكونات الداخلية للمؤسسة، وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف في المكونات والعناصر التي تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة، وتركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير، والسيطرة عليها من جانب المؤسسة ويقوم هذا التحليل على بيانات واقعية تكون موجودة أمام لجنة التخطيط الاستراتيجي (محمد، 2021، صفحة 46).

## ثانياً: أبعاد التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة وأسلوب للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها، ويهدف التحليل الاستراتيجي لاكتشاف "مدى تكيف وسائل المؤسسة لإنجاز الهدف المرغوب فيه ولمقتضيات المحيط"، كما يعتبر خبراء الاستراتيجية أن التحليل الاستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط المحيط، ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة نذكر منها ما يلي: (مداح، 2017، صفحة

(204

- ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟
- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟

- ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية؟
  - كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة الحالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟
  - هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟
  - هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها، نشاطاتها، ومحيطها؟
- إن التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من حيث حرف المؤسسة، الوضعية المالية، توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية.

### المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة

- تتطلب عملية بناء الإستراتيجية وتطبيقها مطابقة المؤسسة متطلبات أسواقها ومواردها المتاحة، والتي هي مجمل ما تمتلكه المؤسسة من الأصول وإمكانيات ومهارات مادية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي المؤسسة القدرة على تفعيل خياراتها من خلال الأنظمة الإدارية المختلفة، يعتمد هذا المفهوم على افتراضين أساسيين: (بن قسمية، 2017، صفحة 11)
- إن المؤسسة هي مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لاستراتيجيتها والمصدر الأساسي لعوائدها وميزتها التنافسية وان هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المؤسسات.
  - إن هذه الموارد لا يمكن انتقالها بشكل محكم وتام بين المؤسسات، وبذلك فان الفروقات في الموارد بين المؤسسات تعد الأساس لميزتها التنافسية.

### أولاً: تحليل الموارد

- هي المدخلات المستخدمة في عمليات الإنتاج وتتكون من المعدات وبراءات الاختراع، ومهارات العاملين، والأموال، والمدراء اللامعين، إن خصائص الموارد تمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن فاعليتها وكفاءتها التي تقود إلى ميزة تنافسية مستدامة، وكلما كانت الموارد نادرة كلما كانت الميزة التنافسية وبالتالي استمرارية المحافظة عليها.
- والجدول الموالي يمثل بعض وجهات النظر لتصنيف للموارد:

الجدول 01: وجهات نظر حول تصنيف موارد المؤسسة

الرقم	الباحث	السنة	التصنيف
1	Porter & Mintzberg	1991	موجودات المدخلات، موجودات العمليات، موجودات القنوات، موجودات المستهلكين، موجودات المعرفة بالسوق، والموجودات الاستراتيجية
2	Teece, et Al	1997	الموجودات التكنولوجية، الموجودات المتممة، الموجودات المالية، الموجودات غير الملموسة، الموجودات المؤسسية، موجودات البنية الهيكلية للسوق، الموجودات الهيكلية، الحدود التنظيمية.
3	هل وجونز	1998	الموارد المالية المتفردة القيمة، الموارد المعنوية، الموارد التكنولوجية.
4	Macmilan Tampoe	2000	الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، السمعة التجارية، العلاقات.
5	Ngowi, et Al	2001	الموارد الخاصة بالمؤسسة، الموارد الخاصة بالاستخدام، الموارد المرنة.
6	Sago	2003	الموارد المالية، البشرية، الموارد المصنعة، موارد الموقع، الموارد التجارية، موارد الامتياز، الموارد السرية، موارد العلامة التجارية.

المصدر: بن قسمية محمد الأمين، تحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية دراية الواقع الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 11.

وبناءً على ما سبق يفترض بالمؤسسة الاهتمام بتحليل مواردها لتحديد مدى الدعم الذي يمكن أن تقدمه هذه الموارد لعملية صياغة الإستراتيجية بوصفها نقاط قوة داخلية والتي تترجم بصيغة تفوق تنافسي يميز المؤسسة عن منافسيها بشرط تمتعها بخصائص التالية: (بن قسمية، 2017، صفحة 11)

- عدم قابلية التقليد: والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد فريداً مادياً ونتاجاً عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، ونتاجاً عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة، ونتاجاً عن معوقات اقتصادية.
- قابلية الديمومة (الاستمرارية): وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة.
- ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المؤسسة، الزبائن، الموزعين، المورد، العامل).  
○ قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.
- التفوق التنافسي: والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين.

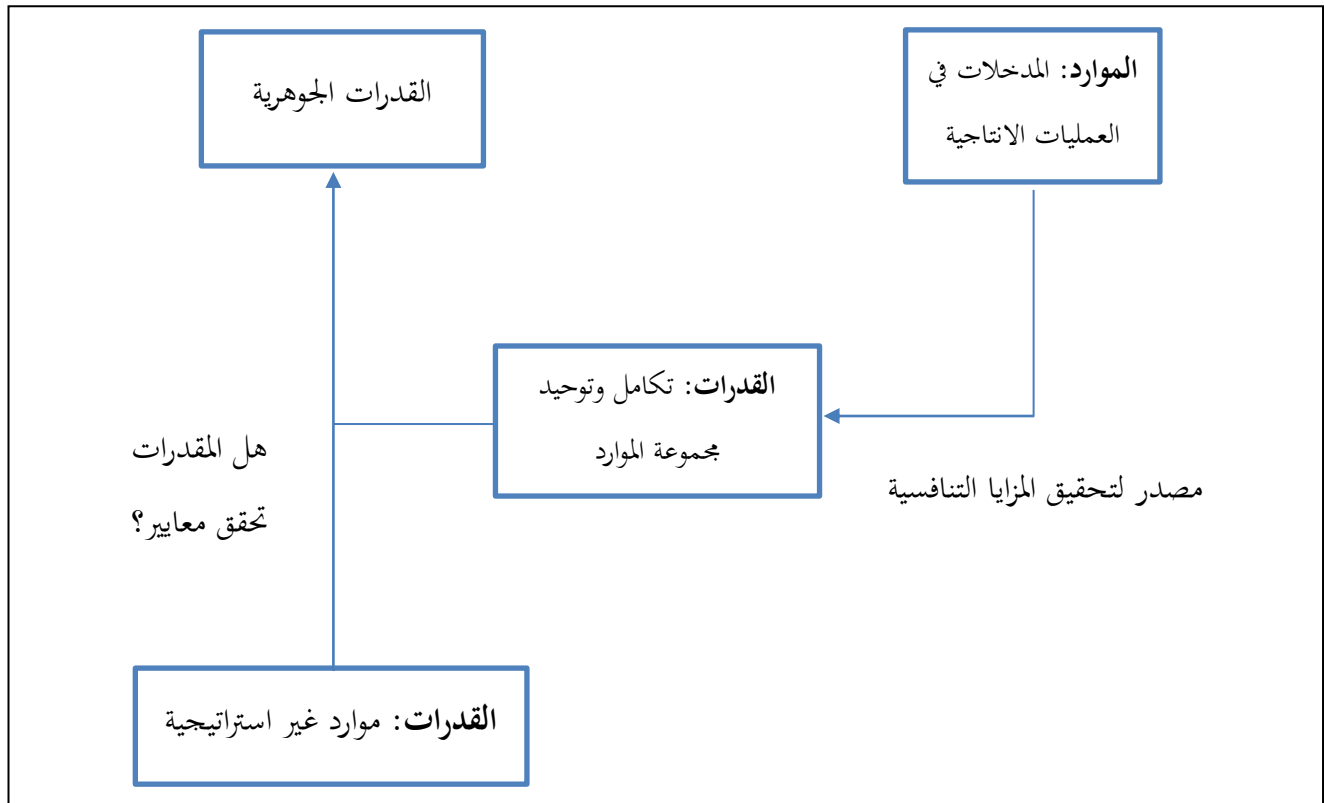
ثانيا: المقدرات الجوهرية

تعرف على أنها " مجموعة من المهارات التكنولوجية المتميزة، الأصول المتكاملة، طرق تنظيمية وقاعدة من القابليات المتوافرة التي توافر قدرة تنافسية في مجال عمل معين".

وتوصف بأنها "هي مهارات قوية معينة موجهة نحو تحقيق أعلى مستوى من إرضاء الزبائن بالمقارنة مع المنافسين، إلا انه لا يمكن اعتبار كل الموارد تعد موارد إستراتيجية وتستخدم كمصدر للميزة التنافسية، وإنما توجد بعض الموارد التي تمثل مجالات تنافسية ضعيفة مقارنة بالمنافسين ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية: (بن قسمية،

2017، صفحة 12)

الشكل 03: العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية



المصدر: بن قسمية محمد الأمين، تحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية دراية الواقع الجزائري، أطروحة

دكتوراه، تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 12.

## المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها"

## أولاً: بنية نموذج سلسلة القيمة

يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي: (مالكية، 2009، صفحة 114)

1. **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
- **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
- **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.
- **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات والمتمثلة أساساً وخدمات ما بعد البيع.

2. **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

- **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.
- **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

- التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة
- التمويين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات. والشكل الموالي يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة:

الشكل 04: بنية نموذج سلسلة القيمة



المصدر: كشيده حبيبة، آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2014، ص 18.

#### ثانيا: هدف سلسلة القيمة

يتمثل الهدف من سلسلة القيمة بالنسبة المؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لكل مراحل إنجاز المنتج أو الخدمة ما، وهذا باستعمال كافة الحلول التقنية والتنظيمية المتاحة والتي تساعد على: (محمد، 2021، صفحة 67).

- التحكم في بنية التكاليف
- تصور جديد لسلسلة القيمة
- تفعيل وتنسيق العالقات بين وحدات مختلفة.

#### ثالثا: أهمية نموذج سلسلة القيمة

- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، وهاتان الطريقتان تمثلان استراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا اقترنت ب:
- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع... إلخ.
- تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية.

ويقول M.Porter أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصاً لإعادة تشكيل سلسلة القيمة" ، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كما يلي:

- التغييرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.
  - نتائج وخصائص أفضل يفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.
  - التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات بتعديل أنشطتها كدهم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.
  - نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها للمنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.
  - تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة.
  - تغييرات في الإنتاج بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.
  - إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.
- ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الاهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي
  - تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات (مالكية، 2009، صفحة 115).

## المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي

تعتبر البيئة الخارجية بدورها متغيراً ذو مكانة خاصة في المؤسسة، حيث يولي لها التحليل الاستراتيجي أهمية كبيرة، وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المبحث عبر مفهوم البيئة الخارجية وتحليل البيئة العامة، ثم تحليل بيئة النشاط، وتحليل الموقف التنافسي.

## المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

تُعرف البيئة بأنها: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معاً" (حنفي و قرياقص، 2000، صفحة 151).

أما البيئة الخارجية فتعرف بأنها: "تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها"

وتعرف البيئة الخارجية كذلك بأنها: "بمجموع العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير" (خلفلاوي، 2015، صفحة 14).

من خلال ما سبق من تعريفات، يمكن القول أن البيئة الخارجة هي مجموعة من المتغيرات والعناصر المحيطة بالمؤسسة، وتؤثر فيها وعلى استراتيجياتها.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة العامة

بعد أن كانت مقارنة الموارد من النظريات المفسرة لنجاح المؤسسات المرتكز على الأصول والموارد المتميزة التي تمتلكها، فإن ظهور النظرية المؤسسية غير الموازن، وفسر أن نجاح المؤسسات لا يرتكز على الموارد الداخلية فقط، وإنما يرتبط كذلك بعوامل خارجية على غرار الدور الحكومي، العوامل السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية، وفيما يلي عرض لنموذج تحليل العوامل الخارجية.

## أولاً: مضمون ومكونات النموذج

تحليل "PESTEL" هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية (العامة) التي تؤثر على المؤسسة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة PESTEL اختصاراً للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسية (Politics) الاقتصادية (Economics)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technology)، البيئة الطبيعية (Environment)، والقوانين (Law)، وفيما يلي شرح لهذه العوامل: (خديجة، 2021، الصفحات 26-30)

**1. العوامل السياسية:** مما لا شك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الدولة أو الحكومة، أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية، ومن المتغيرات السياسية طبيعة النظام السياسي درجة الاستقرار السياسي، اتجاهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي درجة التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية، فالنظام السياسي السائد وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة يؤثر على درجة الحرية في الاقتصاد وفي اختيار طبيعة النظام الاقتصادي (رأسمالياً أو اشتراكياً، مختلطاً) وتحديد ظروف المنافسة السائدة.

**2. العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي المحلي والعالمي الذي تعمل فيه المؤسسة ويمكن أن يؤثر عليها. وتشمل المتغيرات الاقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات الاقتصادية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة. يضاف إلى هذا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية (من أسعار الفائدة وضرائب) التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم والسياسة الاقتصادية العامة، وسياسة الإقراض والادخار وإدارة النقد الأجنبي".

**3. العوامل الاجتماعية والديمغرافية والثقافية:** وتتكون من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة"، وتؤثر هذه العوامل بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

- التغيرات السكانية؛
- دور المرأة في المجتمع؛
- مستوى التعليم؛
- قيم وقواعد السلوك الاجتماعي؛
- الدين؛
- المسؤولية الاجتماعية والأخلاق.

**4. العوامل التكنولوجية وثورة المعلومات:** وتشير التكنولوجيا إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لإنجاز الأعمال سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، ولقد أحدث التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية والثورة

المعلوماتية تغيرات هائلة في جميع جوانب الحياة اجتماعيا واقتصاديا، وغيرها، مما نتج عنه تأثيرات سلبية وإيجابية على أداء المؤسسات الاقتصادية ويمكن أن نحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال:

- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب
- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الانتاجية
- تأثير التغيرات التكنولوجية على الصناعة
- تأثير التغيرات التكنولوجية على أنشطة التوزيع والتسويق
- تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي والإدارة.

### 5. العوامل القانونية والتشريعية: تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل نشاط المؤسسة، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة

كبيرة من القوانين والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على عمل نشاط المؤسسات، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة على أداء عمل معين دون أن تواجهها جملة من القوانين التي ينبغي مراعاتها، ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى:

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء وغيرها والحفاظ على نظافتها مثل: قوانين حماية البيئة ومنع التلوث، قوانين السلامة العامة؛
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المؤسسة والعاملين بما (أرباب العمل والعامل)، حماية المؤسسات من بعضها البعض ومنع المنافسة غير الشريفة.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: وهي تشمل تلك القوانين التي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للمؤسسات في المجتمع مثل: قوانين حماية المستهلك، قوانين الرقابة على المنتجات، والتي تمنع تقديم منتجات غير صحية، الخداع أو الغش التجاري... إلخ.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعمليات التجارية بالدولة، وتلك الخاصة بمنع أي فساد في الأداء الإداري للمؤسسات وبالإفلاس أو الإعسار... إلخ.

### 6. العوامل الطبيعية (الايكولوجية): وهي مجموعة الظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، وهذه

الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة، وتضم عدة عناصر منها: المناخ التضاريس مثل: الجبال، السهول، الموارد الطبيعية مثل: الماء، الثروات الباطنية والسطحية، ومدى استغلالها مصادر الطاقة المساحة والموقع الجغرافي للبلد، وغير ذلك. ويعد قرب المؤسسة من المناجم ومواقع الموارد الطبيعية عاملا إيجابيا يقلل من تكلفة نقلها ويسهل استلامها في الوقت المناسب كذلك تؤثر الظروف المناخية والعوامل الجوية (الحرارة، البرودة الأمطار) على سير نشاط المؤسسة سلبا

أو إيجابا، كما قد تؤدي إلى تغيير خصائص المواد الأولية وسلامة بعض المنتجات التي تتطلب درجات حرارة ورطوبة معينة.

لقد ازداد الاهتمام بالعوامل الطبيعية في الآونة الأخيرة خاصة مع بروز ظواهر ومفاهيم جديدة كالتلوث البيئي، الاحتباس الحراري والطاقات المتجددة، المنتجات الصديقة للبيئة التسويق الأخضر، وما صاحب ذلك من هيئات وجمعيات حماية البيئة بحيث أصبح إدراج المؤسسة للبعد البيئي في استراتيجيتها وضمن مسؤوليتها الاجتماعية مصدرا لتميزها واستدامتها.

**7. العوامل الدولية والعالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا وتنطوي تحت العوامل الدولية: الائتلافات الإستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الأزمات الاقتصادية والسياسية العلاقات الدولية والاختلافات الثقافية بين الدول.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، جعلت الكثير من المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها، ومراجعة أهدافها، لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناجمة عن تلك العوامل. وفيما يلي شرح أهم الأبعاد والتطورات الدولية المؤثرة في الفرص والتهديدات:

- التكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية
- العلاقات على مستوى الدول
- الاختلافات الثقافية.

**ثانيا: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية**

وفق هذا المدخل يمكن اعتماد الخطوات التالية: (خديجة، 2021، صفحة 33)

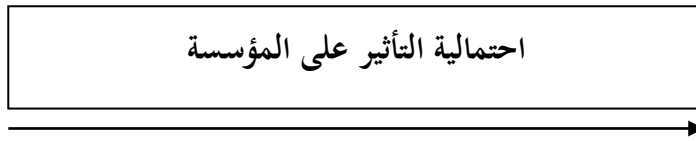
1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية من جميع المصادر: المصادر الرسمية (النشرات التقارير المواقع الالكترونية) وغير الرسمية (الموردين الموزعين الزبائن)؛

2. اكتشاف الفرص والتهديدات: تنطوي هذه الخطوة على تحليل وتفسير المعلومات والبيانات عن البيئة الخارجية التي تم جمعها سابقا، ثم تصنيفها إلى فرص أو تهديدات، وذلك من خلال:

- مناقشتها مع المديرين؛

- التنبؤ بسلوك هذه البيانات مستقبلا من خلال الماضي والحاضر باستعمال عدة طرق كمية ووصفية (السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار، تقديرات رجال البيع، العصف الذهني، النماذج).
  - 3. ترتيب تحليل الفرص والتهديدات وإعداد مصفوفة الأولويات: توصلنا في الخطوة السابقة إلى تحديد الفرص أو التهديدات يتبقى الآن التحليل للوصول إلى درجة الأهمية الإستراتيجية لهذه الفرص أو التهديدات التي تواجه هذه المؤسسة، ويمكن إتباع الخطوات التالية:
    - وضع الفرص أو التهديدات في شكل قائمة؛
    - تصنيف كل فرصة وتحديد على أساس احتمال تحققها احتمال عال، متوسط أو منخفض)؛
    - تصنيف كل فرصة وتحديد على أساس التأثير المحتمل.
- والشكل الموالي يمثل ذلك:

الشكل 05: مصفوفة الأولويات أمام المؤسسة في ضوء احتمالية الأحداث وتأثيرها على المؤسسة



مرتفعة	متوسطة	منخفضة	
مرتفعة	أولوية عالية	أولوية متوسطة	↑ أولوية الأحداث
متوسطة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	
منخفضة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة جدا	

**المصدر:** بريقة خديجة، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرق للجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 33.

## المطلب الثالث: تحليل بيئة النشاط (الصناعة)

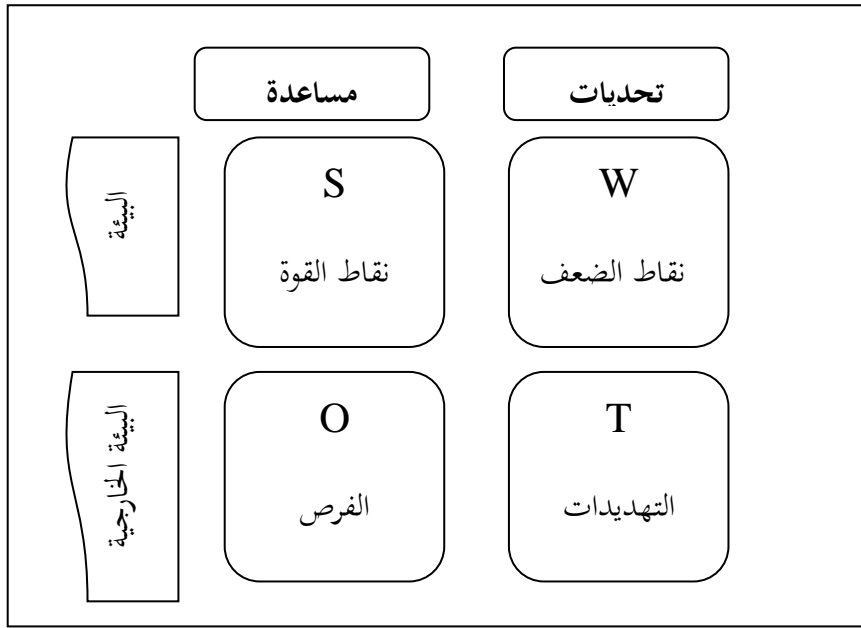
يتمثل الهدف الأساسي من تحليل بيئة الصناعة في تحديد درجة جاذبيته للمنتجين الحاليين والمتوقعين، ويقصد بجاذبية الصناعة، إمكانية تحقيق ربح في الصناعة مقاساً بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها، ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج.

ويعتبر هذا النموذج امتداداً لنموذج Porter للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً، والتأثير فيها، بالإضافة للخمس القوى التي حددها بورتر، تم إضافة تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي) والذي لم يدرجه بورتر في نموذج (أسباب إيديولوجية مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد)، ولكن له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد (العطاس، 2017، صفحة 215).

### المطلب الرابع: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في مجال التحليل البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وتحليل (swot) هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة، ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي وهو أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة التي تتمثل في نقاط القوة والضعف وبين الموقف في بيئتها الخارجية الفرص والتهديدات، والغرض من ذلك هو تحديد نموذج واحد من عدة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا الموضحة في مصفوفة (swot): (مطرف و قواسمية، 2021، صفحة 16).

الشكل 05: مصفوفة SWOT



المصدر: أيمن مطرف، عبد العزيز قواسمية، التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، ص 13.

1. نقاط القوة (Strengths): سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار، لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.
2. نقاط الضعف (Weaknesses): حالو أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.

**3. الفرص (Opportunities):** تعتبر الفرص ظرف سائح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغيرات مفيدة في أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة، وقد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكييف البيئة لمصلحتها.

**4. التهديدات (Threats):** خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحديدتها والحد منها.

#### - استراتيجيات تحليل SWOT

في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

#### الشكل 06: استراتيجيات تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية 2	استراتيجية هجومية 1	الفرص
استراتيجية انكماشية 4	استراتيجية دفاعية 3	التهديدات

المصدر: من إعداد الطلبة

- استراتيجية هجومية: يشير المربع (1) إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة.
- استراتيجية علاجية: يوضح المربع (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الانتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

- استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتجميع القوة التهديدات التي تواجهها.
- استراتيجية انكماشية: تتجه المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع (4)، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى (مطرف و قواسمية، 2021، صفحة 19).

## خلاصة

من خلال ما سبق، يتضح أن التحليل الاستراتيجي هو عملية تقييم شاملة ومنهجية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء منظمة أو مؤسسة، وذلك بهدف إلى فهم البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، وتحديد الفرص والتحديات الرئيسية، بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.

حيث يساهم التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفهم البيئة التنافسية، وكذلك تحديد الفرص والتحديات، كما يعتبر أداة حيوية لإدارة المنظمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يساعد في تحديد الاتجاهات والتحديات وتحسين الأداء التنظيمي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة

فيروسية عنابة

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على المفاهيم المتعلقة بكل من الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي وكذا العلاقة بينهما، سوف يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مؤسسة فيروفيال لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها بعنابة، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

حيث ينطلق هذا الفصل بتقديم عام حول المؤسسة ثم عرض التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لها بتحليل النماذج وتحديد الموقف التنافسي لها.

وتأسيسا لما سبق سيتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فيروفيال - عنابة -

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فيروفيال - عنابة -

قبل الخوض في غمار دراستنا كان لا بد من وقفة عن المؤسسة المعنية بالدراسة وهي مؤسسة فيروفيال عنابة، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأبرز وحداتها ومنتجاتها.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة فيروفيال

##### 1. نشأة المؤسسة

مؤسسة فيروفيال هي المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها، تعتبر الوحيدة على مستوى إفريقيا حيث تم تأميمها في شهر جويلية 1964، وأخذت اسم الشركة الوطنية للبناءات المعدنية SNMETAL في جويلية 1968، وأخيرا أصبحت بموجب المرسوم رقم 83-50 المؤرخ في 1 يناير في عام 1983 تحت اسم المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكة الحديدية والتجهيزات فيروفيال "Ferrovial" بموجب بعد إعادة هيكلة الشركة الأم "SN.METAL"

تم تحويلها إلى شركة ذات أسهم "S.P.A" في عام 1989 برأسمال قدره 2.452.000 دينار جزائري، مملوكة بالكامل للدولة، وتشمل أغراضها العامة إجراء الدراسات والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق واستيراد وتصدير مواد ومعدات السكك الحديدية. وتتلقى كتخصيص السلع والموارد المخصصة لنشاط السكك الحديدية للشركة الوطنية للإنشاءات المعدنية. (<https://www.ferrovial.dz>)

##### 2. البطاقة الفنية للشركة

#### جدول رقم 02: البطاقة الفنية لشركة فيروفيال

أهمية الشركة	مهام الشركة	عدد العمال
✓ الأولى على مستوى إفريقيا في صناعة معدات السكك الحديدية	✓ الاتصال مع الهياكل والمنظمات التابعة للوزارات المعنية بالدراسات	تحتوي المؤسسة على 571 عاملا موزعين كالاتي:
✓ تصدير مواد ومعدات السكة الحديدية	✓ البحث والإنتاج والتسويق والاستيراد والتصدير للمعدات والتجهيزات العائدة للسكة الحديدية ومكوناتها.	✓ الإطارات المسيرة: 07 إطارات
✓ تنمية الاقتصاد الوطني		✓ الإطارات سامية: 101 إطارا
		✓ عمال التحكم: 121 عامل
		- أعوان التنفيذ: 342 عامل.

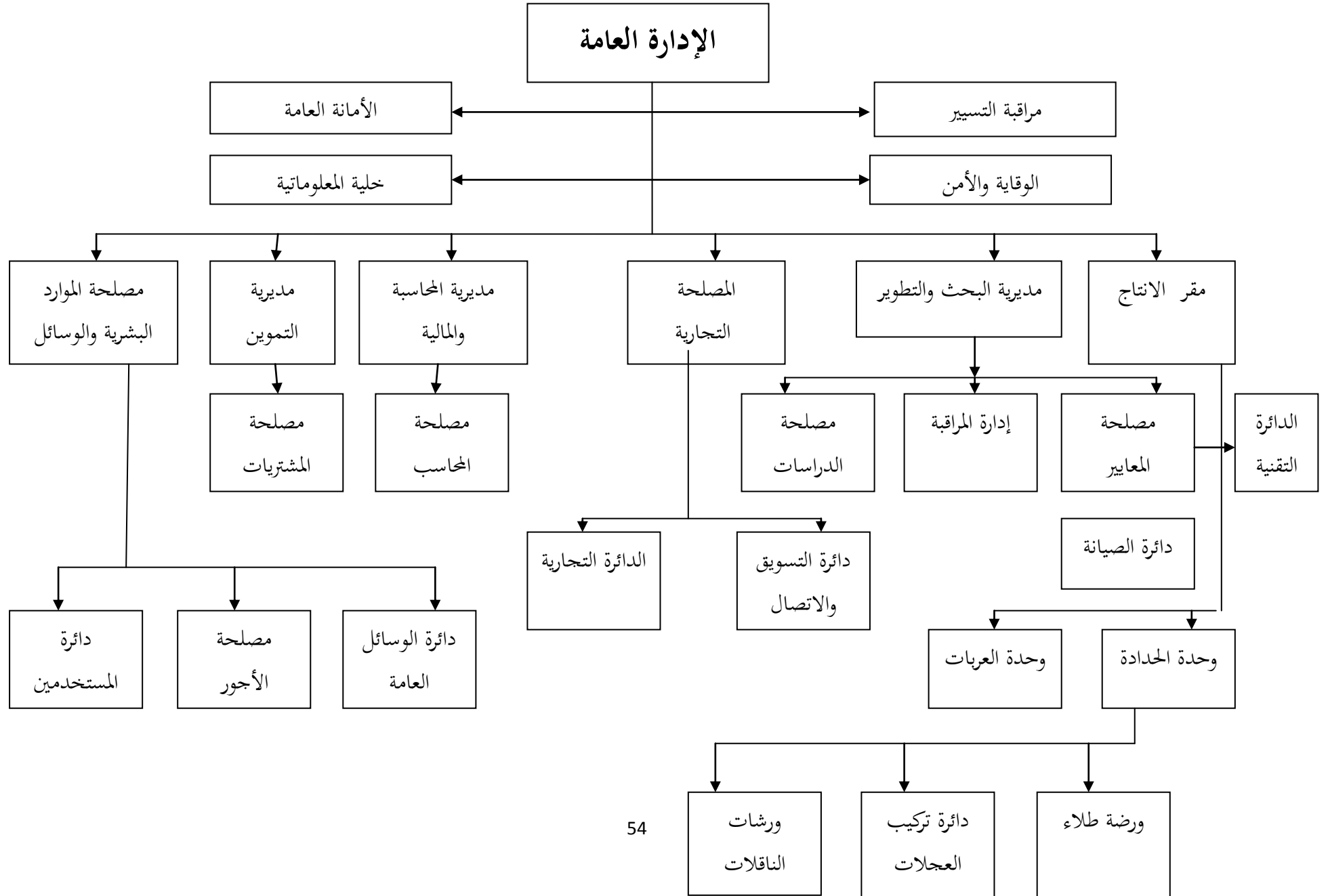
المصدر: موقع <https://www.ferrovial.dz>

من خلال الجدول السابق والخاص بالبطاقة الفنية للمؤسسة يتضح ما يلي:

- ✓ تضم مؤسسة فيروفيال يد عاملة كبيرة، حيث تضم طاقة تشغيلية بشرية تقدر ب 571، من بينهم 7 إطارات لتسيير المؤسسة.
- ✓ تعمل المؤسسة على الاتصال مع الهياكل والمنظمات من أجل دراسة المشاريع، وإتمام المهام الموكلة إليها بالإنجاز.
- ✓ إنتاج معدات وتجهيزات السكك الحديدية، والبحث عن تسويق منتجاتها وتصديرها خارجيا.
- ✓ تعتبر مؤسسة فيروفيال رائدة في هذا المجال داخليا واقليميا، وهي الأولى على مستوى افريقيا في انتاج مستلزمات السكك الحديدية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيروفيال:



حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من:

1. **الإدارة العامة:** تمثل الإدارة العليا بالمؤسسة، يتولى مهامها المدير العام للمؤسسة
2. **مصلحة الإنتاج:** حيث تعتبر مصلحة الإنتاج القلب النابض لمؤسسة فيروفيال كونها مؤسسة إنتاجية، وهي تلك العملية التي يتم من خلالها حشد الجهود نحو تصنيع معدات السكة الحديدية مثل العربات بكل أنواعها. ضمن مواصفات محددة وجودة مناسبة وسعر منافس في فترة زمنية محددة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية وهي المدخلات إلى مخرجات عبر عدة عمليات تشغيلية.
3. **المصلحة التقنية:** تمثل رئة مصلحة الإنتاج والقاعدة الأساسية لهندسة وتصميم منتج ذو جودة عالية.
4. **مصلحة الصيانة:** هذه المصلحة هي المسؤولة عن تصليح الماكينات المتواجدة في المؤسسة حيث أنه يوجد كل اختصاص على حدى، وكل آخر شهر رئيس مصلحة الصيانة يحرر تقرير يتضمن جميع التعطلات والآلات التي تعطلت آخر الشهر.
5. **مصلحة التخزين:** هذه المصلحة مسؤولة عن الاحتفاظ بالمخزونات بكميات مناسبة وتلبي احتياجات الإنتاج من مصنع وقطع غيار، حيث يتوفر في المخازن أسلوب تخزين مناسب، في شركة فيروفيال أسلوب التخزين هو ترتيب حسب العائلات بمعنى أن كل حرف يوجد فيه عائلة ورقم تمييز، وتستخدم برنامج Ferstock هذا البرنامج تكون فيه جميع المواد المخزنة وكل مادة تسجل برقم الحرف الموجودة فيه.
6. **مصلحة المشتريات:** هذه المصلحة هي المسؤولة الأولى على الجودة، تستهدف بتوفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو تصف مصنعة أو آلات ومعدات ومكنات وغيرها من المصادر ذو جودة عالية.
7. **المصلحة التجارية:** مهام هذه المصلحة بيع المنتوجات والسعي لجلب الزبائن وهي المصلحة الأولى التي يتجه إليها الزبون حيث تتعامل مباشرة مع الزبون.
8. **مصلحة الموارد البشرية:** تختص هذه المصلحة يجذب الموظفين أي تقوم بعملية الاستقطاب والاختيار، التدريب، التكوين، التقييم ومكافئة للموظفين، وأيضا التأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون للموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، وتقوم بمتابعة غياب وتغيب للموظفين.
9. **مصلحة المحاسبة والمالية:** هذه المصلحة تقوم بتسجيل وتبويب للميزانيات العمومية، وهي التي تحدد ربح أو خسارة المؤسسة، حيث تستخدم برنامج من أجل إعداد الميزانيات، وتقوم أيضا بإعداد جميع الميزانيات التقديرية وكل آخر سنة تقوم بالجرد.

**10. مصلحة الأمن والوقاية:** وظيفة الأمن والوقاية من أهم الوظائف التي تجعل سيرورة الإنتاج جيدة، الهدف منها نقص حوادث العمل وحماية العمال، حيث كل ورشة يوجد فيها عامل الأمن والوقاية مهمته الحرص على التزام العمال بكل وسائل الوقاية التي منحتهم إياها المؤسسة، وذلك حسب طبيعة العمل وما يتطلبه من وسائل أهمها: بذلة العمل خوذة الرأس، حذاء الأمان، القفازات نظارات الوقاية وحماية الوجه، السدادات البلاستيكية.

**11. مديرية البحث والتطوير:** تتفرع هذه المصلحة إلى:

- ✓ مصلحة المراقبة / الجودة: مهام هذه المصلحة هي مراقبة المنتج من بداية تصنيعه إلى وصوله إلى يد الزبون، حيث تسعى لتحديد منتج تعالي على أكمل وجه من أجل تحقيق هدفها وهو رضا الزبون.
- ✓ مصلحة الدراسات: الهدف من هذه المصلحة هي تحضير الوثائق والملفات التقنية لصناعة المنتج الخاص بالمؤسسة.

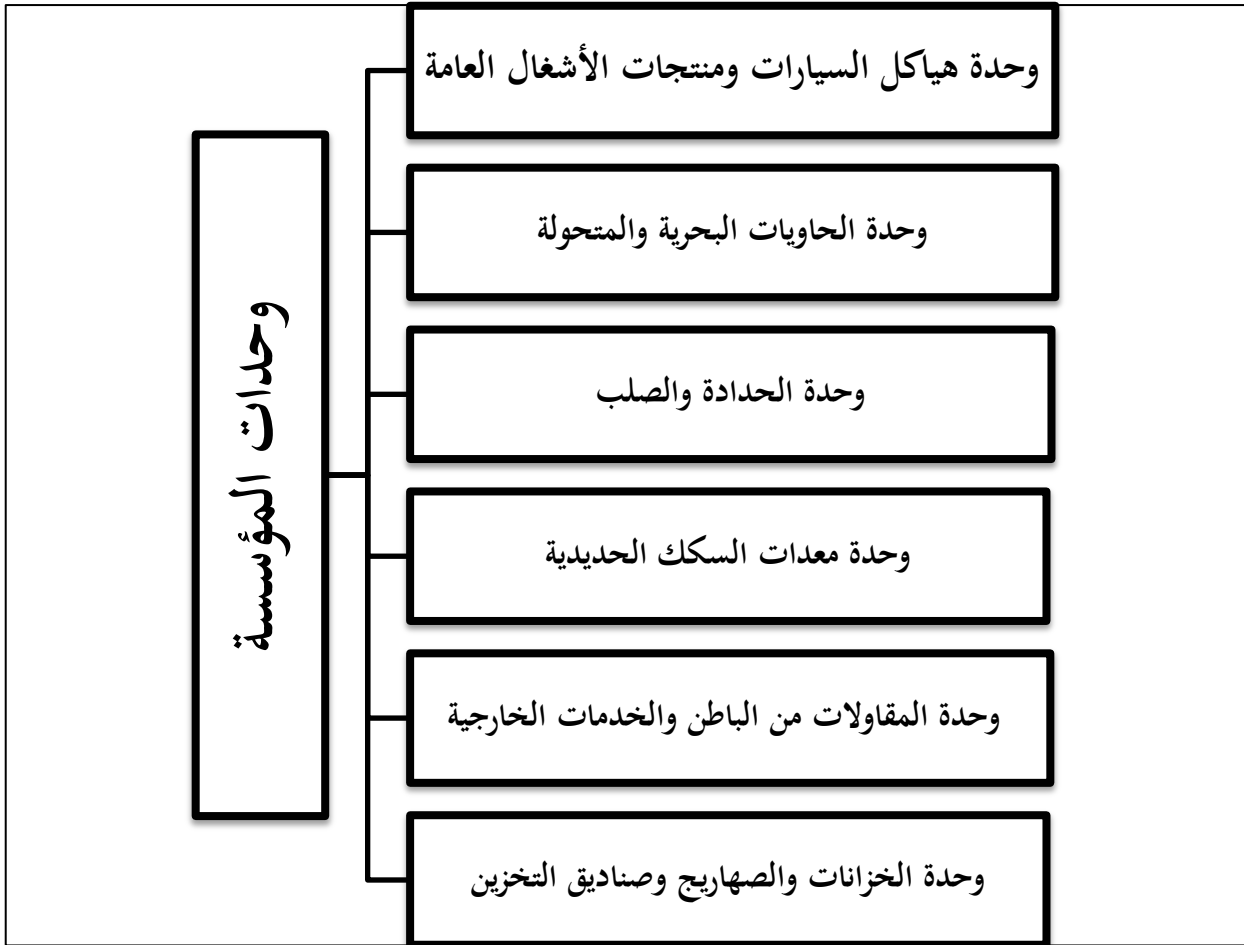
## 12. الورشات

- ✓ ورشة الحدادة: تساهم هذه الورشة بصنع قطع الحدادة الخام، وتستخدم الطاقات الإضافية لصنع منتجات نهائية، تستخدم في الزراعة والأشغال العامة والطاقات الفعلية الحالية لهذا القطاع تبلغ 3000 طن سنة.
- ✓ ورشة صناعة العربات تتفرع إلى عدة ورشات: البداية تكون وB3/B، تركيب عجلات طلاء العربات في ورشة (BB/B11).

**المطلب الثالث: وحدات المؤسسة والمنتجات المصنعة من طرفها**

يمثل الشكل الموالي وحدات مؤسسة فيروفيال

شكل رقم 09: وحدات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل السابق يتضح أن وحدات مؤسسة فيروفيال تتمثل في ما يلي:

1. وحدة هياكل السيارات ومنتجات الأشغال العامة: وتختص بالأنشطة التالية:

✓ صناعة المنتجات المخصصة للبناء والأشغال العامة

✓ تصنيع منتجات هياكل السيارات

✓ تصنيع معدات مناولة الموائع وغيرها.

ومن أهم المنتجات المصنعة بها:

✓ خلطات خرسانة ديزل أو كهربائية 750 لتر

✓ خلطات خرسانة أوتوماتيكية

✓ مصانع الخرسانة من 3م12 إلى 3م80

- ✓ صناديق التعبئة القابلة للقطر
- ✓ النفايات تتخطى الانزلاق
- ✓ طواجن الأسمنت
- ✓ آلة جمع الحجر
- ✓ منصبات المقطورة
- ✓ رافعات الدلو
- ✓ حاملة دبابات
- ✓ كوادر السفن.

## 2. وحدة الحاويات البحرية والمتحولة

يجب أن نشير أولاً إلى أن مؤسسة FERROVIAL حصلت بالفعل على موافقة الحاويات ذات 20 قدمًا و 40 قدمًا، والعملية جارية بالفعل مما سيسمح لها بأن تكون موردًا محتملاً، كما تتدخل شركة FERROVIAL أيضًا في مجال إعادة تأهيل الحاويات المتضررة، وتختص بالأنشطة التالية:

- تصنيع حاويات التخزين و الحاويات البحرية مقاس 20 و 40 بوصة.

- تصميم وتصنيع الحاويات المجهزة

- تجديد وإعادة تأهيل الحاويات

- تصنيع أنواع أخرى من الحاويات

وتتمثل المنتجات المصنعة في:

- حاويات تخزين جافة مقاس 20 و 40 بوصة.

- حاويات شحن مقاس 20 و 40 بوصة

- الحاويات المحولة (المكاتب، المراحيض، المهاجع، ورش العمل، الخ)

- حاوية البيتومين. (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة)

## 3. وحدة الحدادة والصلب

إن قدرات مصنع FERROVIAL تجعل من الممكن تقديم مجموعة متنوعة من القطاعات الزراعية والأشغال العامة،

ومنتجات المقاولات من الباطن ومنتجات الأجهزة المطروقة، وتختص بالأنشطة التالية:

- ✓ تصنيع الأجزاء المزورة
- ✓ تصنيع الأجزاء المقولبة ومنتجات المسبك
- ومن أهم المنتجات المصنعة:
- ✓ جميع أنواع المطارق
- ✓ المعاول
- ✓ المشابك
- ✓ الفؤوس
- ✓ الأزاميل
- ✓ عربات اليد
- ✓ روابط السلسلة، المحاور، المحامل، الأعمدة
- ✓ منتجات المقاولات الميكانيكية والمعدنية
- ✓ تصنيع وتجهيد جميع أنواع العربات
- ✓ تصنيع وتجهيد القاطرات الناقلة
- ✓ تصنيع القاطرات الصغيرة
- ✓ صناعة العربات صناعة القاطرات الصغيرة
- ✓ تصنيع مكونات معدات السكك الحديدية (العربات، الأجزاء المقولبة، أنظمة الكبح، إلخ).

#### 4. وحدة معدات السكك الحديدية: متخصصة في الأنشطة التالية:

- ✓ تصنيع وتجهيد جميع أنواع العربات
- ✓ تصنيع وتجهيد القاطرات الناقلة
- ✓ تصنيع القاطرات الصغيرة
- ✓ صناعة العربات صناعة القاطرات الصغيرة
- ✓ تصنيع مكونات معدات السكك الحديدية (العربات، الأجزاء المقولبة، أنظمة الكبح، إلخ...)
- وتتمثل منتجاتها المصنعة في:

✓ قاطرات نقل الديزل الهيدروليكية BB 600H و H800

- ✓ قاطرات صغيرة
- ✓ جميع أنواع العربات: عربية الفوسفات، عربية الصابورة، عربية مسطحة، عربية دبابة، عربية خام، سيارة قادوس، عربية الحبوب، عربية نقل الفحم الجميلة، عربية ذات حمل منخفض، عربية نقل لفائف، عربية صغيرة، بوجي للعربة، هيكل للعربات والعربات.

#### 5. وحدة المقاولات من الباطن والخدمات الخارجية: وتختص بالأنشطة التالية:

- ✓ صناعة السيارات أو قطع الغيار الصناعية لصالح المجمعات الصناعية
- ✓ التدخل في مواقع العملاء أو وحدات FERROVIAL كجزء من الصيانة والخدمات الصناعية
- ✓ تنفيذ الخبرة الفنية كجزء من الخدمات

#### 6. وحدة الخزانات والصهاريج والتخزين

تتمتع شركة FERROVIAL بخبرة طويلة وممتازة في تصنيع الخزانات والسلال ومحطات الوقود المتنقلة الأوتوماتيكية بسعات وقدرات واستخدامات مختلفة. وتختص بالأنشطة التالية:

- ✓ صناعة خزانات المياه أو الوقود أو المنتجات الخطرة المثبتة أو المسحوبة على إطارات أو سكك
- ✓ تصنيع خزانات الوقود الثابتة أو المتنقلة أو صهاريج القياس
- ✓ تصنيع محطات توزيع الوقود المتنقلة وغاز البترول المسال
- ✓ صناعة محطات معالجة أو تحلية المياه
- وتحتوي منتجاتها المصنعة على:

- ✓ خزان مياه الشرب
- ✓ خزان مياه غير صالحة للشرب
- ✓ خزان الوقود (زيت الغاز)
- ✓ خزان قابل للقطر
- ✓ خزان مياه الشرب
- ✓ محطة وقود متنقلة
- ✓ ناقلة للبيتومين
- ✓ ناقلة تنقل منتجات خطرة

✓ خزان نقل حمض الهيدروكلوريك

✓ خزان نقل الملح

✓ ناقلة تنقل منتجات خطرة.

### المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

بغية فهم القدرات والإمكانات المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تؤثر على أداء المؤسسة، ونجاحها يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وذلك عبر تقييم الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة وكيفية استخدامها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وهذا الأمر بالغ الأهمية لأن إستراتيجية المؤسسة تحدد على أساس نقاط قوتها، ومع ضرورة معرفة نقاط ضعفها من أجل التقليل من تأثيرها على تطور المؤسسة وتحسين أدائها.

### 1. تحليل وظيفة الإدارة

تشمل وظيفة الإدارة في مؤسسة فروفياي كل الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة، من حيث تمويلها ووضع سياستها الرئيسية، توفير المعدات اللازمة والضرورية، رسم الشكل العام للتنظيم الذي يستعمل فيه المؤسسة، اختيار الرؤساء الرئيسيين، وتسمح هذه الوظيفة بتعبئة كل قدرات المؤسسة، على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة وتوفير للمؤسسة فرص النجاح.

تتم هذه الوظيفة بالقيام بالتخطيط الاستراتيجي والممثل في الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بإعداد رباط متين مع مواردها وأهدافها من جهة، والإمكانات المتاحة من جهة أخرى، وتحديد وتسيير الأنشطة التي اختارتها المؤسسة للاستثمار.

وكذلك تقوم هذه الوظيفة بتحليل البيئة الداخلية اعتمادا على تحليل الموارد والإمكانات التي تملكها والوظائف التي تقوم بها بشتى أنواعها، اعتمادا في ذلك على الخبرة الإدارية المتاحة لمسيري المؤسسة اعتمادا على أساليبها وأدواتها الخاصة، وذلك لتقييم نقاط القوة والضعف بشكل دوري نظرا لاهتمام المؤسسة بتشخيص حالتها والحفاظ على توازنها.

ولا تتوقف وظيفة الإدارة في المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل البيئة الخارجية والتي تتضمن العديد من العناصر التي يمكن أن تؤثر على نشاطها كالمنافسين، الأزمات الاقتصادية، تقلبات أسعار الصرف

ارتفاع أسعار المادة الأولية،... إلخ، حيث لا تكتفي المؤسسة بالاعتماد على الكفاءات الداخلية فقط وإنما تستعين أيضا باستشارة خبراء خارجيين، ونظرا للجهود المبذولة من طرف مدراء هذه الوظيفة والمسيرين وتوخي الحذر الشديد، كل هذا ساعد المؤسسة في عدم الوقوع في انحرافات قد تؤدي إلى التأثير على أعمالها، ويعود هذا أيضا إلى بقاء المسيرين على صلة دائمة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة، وذلك عن طريق التكوينات والمنتديات وغيرها مما تقدمه المؤسسة لهؤلاء.

## 2. الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيروفيال عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية، وذلك من خلال تحسين قنوات الاتصال، وتعزيز التدريب والتطوير وتبني المؤسسة الهيكل الهرمي، حيث يتكون من مستويات متعددة من الإدارة، في قمته مجلس الإدارة والمدير العام.

### - المستويات الإدارية

المستويات الإدارية هي الطبقات المختلفة من الإدارة في المؤسسة، حيث تتمثل مستويات مؤسسة فيروفيال في ما يلي:

#### ✓ المستوى التنفيذي

يشمل المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة الذين يحددون الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

#### ✓ المستوى الإداري العلوي:

يتضمن نواب المدير العام والمديرين التنفيذيين الذين يشرفون على الأقسام الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، والبحث والتطوير.

#### ✓ المستوى الإداري الواسطي:

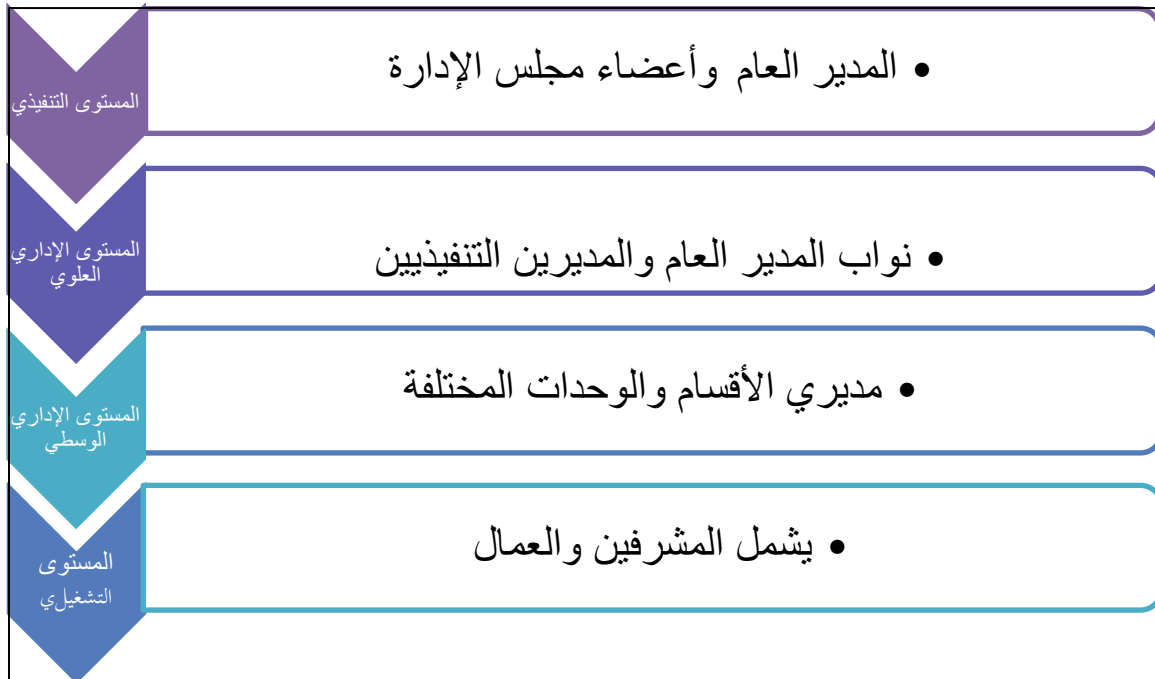
يضم مديري الأقسام والوحدات المختلفة الذين يديرون العمليات اليومية ويتواصلون مباشرة مع الموظفين ويضمنون تنفيذ السياسات والخطط.

### - المستوى التشغيلي:

يشمل المشرفين والعمال الذين ينفذون الأنشطة اليومية المتعلقة بالإنتاج والصيانة والجودة.

والشكل الموالي يمثل المستويات السابقة:

## شكل رقم 10: المستويات الإدارية لمؤسسة فيروفيال



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 3.2. تأثير الهيكل التنظيمي على البيئة الداخلية لمؤسسة فيروفيال

- الكفاءة في اتخاذ القرار: الهيكل التنظيمي يساعد في وضوح السلطة والمسؤولية، مما يسهل اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، ومع ذلك، قد يؤدي أيضًا إلى بعض التأخير في تمرير المعلومات عبر المستويات المختلفة.
- التخصص والتقسيم الوظيفي: توزيع المهام على أقسام متخصصة مثل الإنتاج، التسويق، والمالية يساعد في تحقيق كفاءة أكبر وتخصيصية في العمل. كل قسم يركز على وظيفته الأساسية، مما يؤدي إلى أداء أفضل وجودة أعلى.
- التنسيق والتواصل: الهيكل الهرمي يتطلب وجود قنوات اتصال واضحة بين المستويات المختلفة لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة. يجب أن تكون هناك آليات فعالة لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس.
- المرونة والاستجابة للتغيير: في بعض الأحيان، يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي الهرمي جامدًا، مما يجعل التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أكثر تحديًا. لذلك، يمكن أن تتبنى المؤسسة هيكلًا مرئيًا أو هجينًا يجمع بين المركزية واللامركزية لتحسين الاستجابة.

### 3. نقاط القوة: تتمثل نقاط قوة مؤسسة فيروفيال فيما يلي:

- التكنولوجيا والبنية التحتية المتقدمة:

فيروفيال تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومرافق تصنيع حديثة تمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة وتلبية المعايير الدولية، كما أن الاستثمار المستمر في تحديث المعدات والتقنيات يساعد في الحفاظ على مكانتها في السوق.

✓ **الخبرة والكفاءة:** تمتلك المؤسسة خبرة طويلة في مجال إنتاج منتجات السكك الحديدية، مما يساهم في تعزيز سمعتها وقدرتها على تقديم منتجات موثوقة، بالإضافة إلى أن فريق العمل المؤهل وذو الخبرة العالية يساهم في تحقيق الإنتاجية والجودة.

✓ **الابتكار والبحث والتطوير**

✓ **العلاقات والشراكات**

4. **نقاط الضعف:** على الرغم من تعدد نقاط قوتها، إلا أن مؤسسة فيروفيال تمتلك نقاط ضعف تتمثل في:

- **التكاليف العالية:** والتمثلة خاصة في تكلفة المواد الأولية والمواد الخام، والتي تكون مستوردة في أغلبها، بالإضافة إلى النفقات المرتبطة بالصيانة وتحديث التكنولوجيا والبنية التحتية.

- **الاعتماد على الموردين الخارجيين:** تعتمد المؤسسة اعتمادا كبيرا على الموردين الخارجيين مما يعرض المؤسسة لمخاطر تتعلق بالتوريد وسلاسل الإمداد، ويزيد من تكاليف المواد المستوردة بسبب التحديات اللوجستية والتعريفات الجمركية.

- **البيروقراطية والتحديات الإدارية:** كغيرها من المؤسسات الجزائرية تواجه مؤسسة فيروفيال إجراءات بيروقراطية معقدة تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات.

- **المنافسة على الكوادر المؤهلة** قد تجعل من الصعب جذب والحفاظ على الموظفين الموهوبين.

- **نقص برامج التدريب والتطوير المهني** يمكن أن يؤدي إلى تراجع في كفاءة الأداء.

5. **تحديات البيئة الداخلية لمؤسسة فيروفيال**

✓ **ضرورة وجود برامج تدريبية شاملة لتحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.**

✓ **تطوير مسارات مهنية واضحة وفرص للنمو المهني داخل المؤسسة.**

✓ **تطبيق نظام إدارة أداء فعال يمكن أن يساعد في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الموظفين.**

✓ **استخدام معايير واضحة لتقييم الأداء وربطها بالمكافآت والحوافز.**

✓ **خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار يمكن أن يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.**

✓ **تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة.**

✓ **استخدام نظم معلومات متكاملة لدعم العمليات الإنتاجية والإدارية.**

✓ تحسين إدارة البيانات وتدفق المعلومات يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.

✓ تأمين البيانات الحساسة وحماية الأنظمة من الهجمات السيبرانية تعد من الأولويات لضمان استمرارية العمل.

### المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة

من خلال تحليل موارد وقدرات مؤسسة فيروفيال يتم النظر في جميع العناصر المادية والمعنوية التي تملكها المؤسسة والتي تمكنها من تنفيذ عملياتها بنجاح، ويمكن تصنيف هذه الموارد والقدرات كالتالي:

#### 1. الموارد:

تتمثل موارد مؤسسة فيروفيال فيما يلي:

##### -الموارد البشرية:

✓ **الإطارات المسيرة:** وهم الأفراد الذين يختصون بالإدارة، يمتلكون المهارات القيادية والإدارية الضرورية لتوجيه المؤسسة واستراتيجياتها.

✓ **الإطارات السامية:** تتمثل في 101 إطاراً يمثلون مجموعة من المهارات الفنية والإدارية المتقدمة التي تساعد في عمليات التخطيط والتنفيذ.

✓ **عمال التحكم:** تتكون مؤسسة فيروفيال من 121 عاملاً يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية التي تضمن تشغيل المعدات والأنظمة بكفاءة.

- **أعوان التنفيذ:** يبلغ عددهم 342 عاملاً يشكلون القوة العاملة الأساسية اللازمة لتنفيذ العمليات اليومية للمؤسسة.

##### - الموارد المادية

✓ **المخازن المينائية الكبيرة:** توفر بنية تحتية قوية للتخزين، مما يعزز القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من المنتجات والمعدات.

✓ **المعدات والتجهيزات للسكة الحديدية ومكوناتها:** توفر القدرة الإنتاجية اللازمة لتلبية الطلبات المحلية والدولية.

## - الموارد المالية

تتيح الثقة التي تملكها المؤسسة مع البنوك الوطنية والدولية الوصول إلى التمويل الضروري لتنفيذ المشاريع التوسعية والاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.

## - الموارد المعنوية

تدعم ملكية الدولة للمؤسسة استقرارها وتوفير الدعم الحكومي في الأزمات، بالإضافة إلى أن لها خبرة واسعة في الأسواق الدولية بفضل تاريخ المؤسسة كجزء من شركة فرنسية. ناهيك عن علاقاتها وشراكاتها الاستراتيجية مع مؤسسات عالمية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2. القدرات

تضم مؤسسة فيروفيال القدرات التالية:

## - القدرات التشغيلية

✓ إدارة سلسلة التوريد: بفضل المخازن المينائية الكبيرة، تمتلك المؤسسة قدرة عالية على إدارة سلسلة التوريد بكفاءة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

✓ الإنتاج والتسويق: قدرة على الإنتاج والتسويق بفعالية في الأسواق المحلية والدولية، مستفيدة من المعرفة الجيدة بالأسواق الأجنبية.

## - القدرات الإدارية

✓ القيادة والإدارة: بفضل الإطارات المسيرة والسامية، تتمتع المؤسسة بقدرات قيادية وإدارية قوية تساعد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

✓ التخطيط الاستراتيجي: القدرة على التخطيط طويل الأجل واختيار مواقع الاستثمار المناسبة لتوسيع عملياتها.

## - القدرات التكنولوجية

✓ التكنولوجيا في الإنتاج: رغم الإشارة إلى نقص في التكنولوجيا، فإن الشراكات مع المؤسسات العالمية قد تساعد في تعويض هذا النقص وتحديث القدرات التكنولوجية..

استنادًا إلى هذه الموارد والقدرات، تتمتع مؤسسة فيروفيال بأساس قوي يمكنها من تحقيق النجاح والاستمرار في السوق، ومع ذلك، هناك حاجة إلى تحسين بعض المجالات مثل التكنولوجيا وتوسيع النشاطات لتقليل الاعتماد على قطاع معين،

مما سيساعد المؤسسة في مواجهة التهديدات من المنافسين الدوليين والمحليين وتعزيز مركزها التنافسي في السوق.

## المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة

يتمثل تحليل سلسلة القيمة في الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة كما يلي:

## 1. الأنشطة الأساسية

- اللوجستيات الداخلية: وتتمثل في استيراد وتخزين المعدات والتجهيزات العائدة للسكة الحديدية، وإدارة المخزون من خلال المخازن المينائية الكبيرة.
- العمليات: عن طريق إنتاج وتجميع المعدات والتجهيزات الخاصة بالسكة الحديدية، والتأكد من أن المنتجات تفي بالمعايير والمواصفات المطلوبة.
- اللوجستيات الخارجية: من خلال توزيع المنتجات الجاهزة إلى العملاء المحليين والدوليين، وكذلك تنظيم عمليات الشحن والنقل بكفاءة لضمان التسليم في الوقت المحدد.
- التسويق والمبيعات: بالبحث عن فرص جديدة في الأسواق المحلية والدولية، ومحاولة بناء علاقات جيدة مع العملاء والشركاء والحفاظ عليها.
- الخدمات: وتتمثل في خدمة العملاء والدعم الفني وكذلك توفير خدمات الصيانة والإصلاح للمعدات المباعة.

## 2. الأنشطة الداعمة:

- البنية التحتية للمؤسسة: متمثلة في الإدارة العليا وإدارة الأقسام التي تدير وتوجه المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الشؤون القانونية والمالية التي تدعم العمليات اليومية.
- إدارة الموارد البشرية: والتي توفر تعيين وتدريب الموظفين لضمان توافر المهارات اللازمة، وتطويرها.
- التكنولوجيا وتطوير المنتجات: توفر التكنولوجيا البحث والتطوير لتحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة.
- المشتريات: وذلك بشراء المواد الأولية، والتفاوض وشراء المواد والمعدات اللازمة للإنتاج، وإدارة الموردين إدارة العلاقات مع الموردين لضمان جودة المواد واستمرارية التوريد.

- تحليل القيمة المضافة: من خلال تحديد المجالات التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة وتحسينها مثل:
  - تحسين الكفاءة التشغيلية: تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
  - تعزيز البحث والتطوير: التركيز على الابتكار وتحسين المنتجات لضمان التميز التكنولوجي ومواكبة التطورات في السوق.
  - تطوير الموارد البشرية: الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لضمان توافر المهارات اللازمة ودعم النمو المستقبلي.
  - بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين: تحسين العلاقات مع العملاء والموردين لضمان جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء.

### المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

يهدف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية إلى فهم وتقييم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، سواء كانت فرصاً أو تهديدات. يشمل هذا التحليل دراسة عدة جوانب خارجية مثل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية.

#### المطلب الاول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة العامة وبيئة النشاط)

تعتبر عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أهم العوامل التي تساعد على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا التنبؤ بالتهديدات والأخطار المحتملة، ويتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق تجزئتها إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.

#### 1. تحليل البيئة العامة لمؤسسة فيروفيال

تمارس مؤسسة فيروفيال مهامها ونشاطاتها في الجزائر، وبالتالي فهي تخضع لكل الظروف العامة التي تشهدها وتتميز بها الجزائر كالأوضاع السياسية و لاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية والتكنولوجية و غيرها. فالبيئة السياسية التي تنشط فيها المؤسسة المدروسة تتميز بالاستقرار مما يؤدي إلى عدم التأثير على البيئة الاقتصادية. أما البيئة القانونية للمؤسسة فتتمثل في القوانين و التشريعات التي تسنها الدولة إما لغرض تنظيم السوق وضمان المنافسة النزيهة أو لممارسة الرقابة على المؤسسات الناشطة في مختلف المجالات، وخاصة الصناعية منها. و فيما يخص البيئة الاقتصادية فإن أهم العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة هي النظام الجبائي، السياسات الاقتصادية الكلية و نوعية التوجه الاقتصادي، وعلى العموم فإن الجزائر دائما منفتحة على الأسواق وتحرير التجارة بالإضافة إلى إصرارها على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذلك محاولة الانضمام إلى منظمة البريكس، مما يعني احتمالية زيادة

المنافسة بالنسبة لمؤسسة فيروفيال، لكن في الوقت الحالي، فإنها تمارس الاحتكارية في التصنيع باعتبارها الرائدة والوحيدة في المجال في الجزائر.

أما عن البيئة الاجتماعية والثقافية فالمجتمع الجزائري يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والقيم الدينية، فمؤسسة فيروفيال مؤسسة وطنية وتحتوي على كفاءات وإطارات جزائرية وهذا ما يعني تفهم المؤسسة لهذه البيئة، وبالرغم من تعدد زبائن المؤسسة من خارج الوطن وتعدد الشراكات الخارجية، إلا أنها بقيت محافظة على الارتباط بالبيئة الاجتماعية الجزائرية.

و تعتبر البيئة التكنولوجية الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسات نظرا للتطور السريع الذي تعرفه هذه البيئة، تمكنت المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد وتجهيزات السكة الحديدية فيروفيال من تطوير تكنولوجيات التصنيع لديها، مما أدى بها إلى صناعة مرادم (محركات) للنفايات تعمل بتقنيات صديقة للبيئة وبجودة عالية، كما تقوم مؤسسة بصناعة حاويات شاحنات جمع النفايات المنزلية والتي تخدم البيئة ما سيقصص من فاتورة الاستيراد.

وعلى العموم فإن البيئة الخارجية العامة المحيطة بمؤسسة فيروفيال تعتبر ذات تغيرات بطيئة نسبيا ما عدا البيئة التكنولوجية التي تتغير يوما بعد يوم، أما البيئة التي يكون تأثيرها مباشرا على نشاط المؤسسة.

## 2. تحليل بيئة النشاط

إن أهم العوامل المؤثرة في نشاط مؤسسة فيروفيال، والتي تندرج ضمن البيئة الخارجية الخاصة هي المنافسون والزبائن، فبالنسبة للمنافسين نجد أن المؤسسة تمارس الاحتكار بالنسبة إلى السوق، حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة والرائدة في الجزائر في إنتاج وصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها.

أما عن تأثير الزبائن فيمكن أساسا في عدم وجود خيارات أخرى بالنسبة لداخل الوطن، بما أن المؤسسة وطنية، حيث أغلب تعاملاتها مع الدولة عن طريق تسويق منتجات السكك الحديدية، بالإضافة إلى مختلف الشركات الصناعية بإنتاج وتسويق خزانات المياه أو الوقود أو صهاريج القياس، بالإضافة إلى محطات توزيع الوقود ومعالجة المياه، ومختلف أدوات الحدادة والصناعة والحاويات البحرية وهيكل السيارات، ومن بين زبائن المؤسسة نذكر:

✓ المؤسسة الوطنية للدهن؛

✓ الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؛

✓ مجموعة كوسيدار للبناء والصناعات التحويلية والعقارات؛

✓ الشركة الوطنية للسيارات الصناعية؛

✓ مجموعة الترويج للصناعة الميكانيكية؛

✓ سوناطراك، سيدار، مطاحن كاوكي، التركيب وهو فرع من سونلغاز.

أما بالنسبة الحصيلة الإجمالية لتجربة التصدير لدى مؤسسة فيروفيال فتشير إلى أن العراق والغابون وألمانيا الشرقية سابقا، والاتحاد السوفياتي سابقا أيضا، كانوا من بين أبرز الزبائن للمؤسسة الوطنية في توريد القاطرات والخلاط لهذه الدول، كما أنه وفي نفس السياق شاركت "فيروفيال" في مناقصات دولية من سوريا وتونس ومالي والمغرب وموريتاني، لكن تجربة التصدير لم يكتب لها الاستمرارية منذ حوالي عشر سنوات، على الرغم من أنها كانت تشتغل في هذا السياق في ظروف أكثر صعوبة.

حيث يعتبر عدد الزبائن مؤشرا للدلالة على درجة قبول الزبائن لخدمات المؤسسة، وبالتالي فيما أنها تحتل المرتبة الأولى في هذا الانتاج والوحيدة فإنها تتمتع بالقبول العام.

المطلب الثاني: تحليل نموذج SWOT للمؤسسة

### 1. تعريف نموذج SWOT

نموذج SWOT أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المؤسسة، و يضم اربعة عناصر اساسية هي: (بن علي، مقدم، و شناق، 2018، صفحة 274)

Strengths = S وهي تلك العناصر والعوامل التي تمثل نقاط قوة وميزة عن المنافسين.

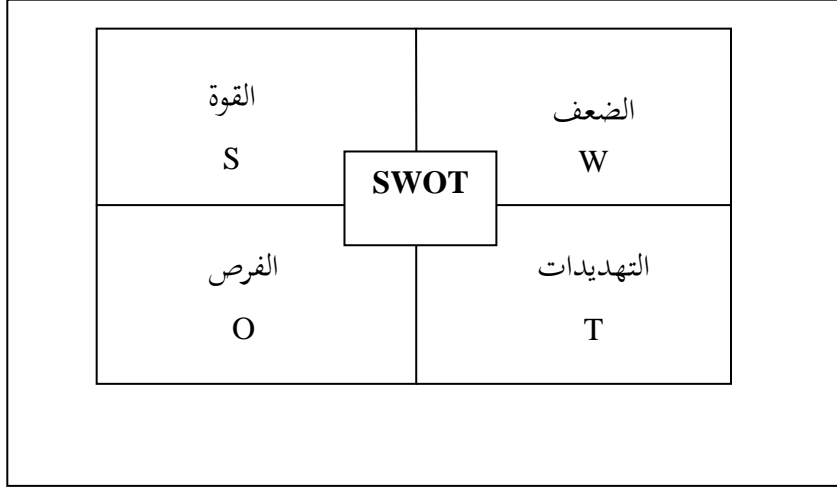
Weaknesses = W وهي نقاط الضعف التي قد تخفض الميزات مقابل المنافسين في نفس القطاع.

Opportunities = O وتمثل تلك الفرص الموجودة في البيئة التي تنشط بها المؤسسة والتي يمكن استغلالها.

Threats = T تمثل التهديدات التي تقف حائلا لتحقيق أهداف المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

شكل 11: تحليل SWOT



المصدر: بعيطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية -دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2021، ص 441.

## 2. تحليل نموذج SWOT لمؤسسة فروفيال

نتج عن عملية تحليل مكونات الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة فروفيال مجموعة من نقاط القوة والضعف والتي مكنته من اختيار تلك الاستراتيجيات

### 1.2. نقاط القوة: تتمثل أهم نقاط القوة لدى مؤسسة فروفيال في:

- ✓ الطبيعة العمومية للمؤسسة، حيث أن ملكيتها تعود للدولة، مما يجعلها متحركة فيها وفي مجلس إدارتها.
- ✓ مخازن مبنائية كبيرة هذا ما مكن من المنافسة في الأسواق الدولية؛
- ✓ الثقة التي تتمتع بها المؤسسة مع البنوك الوطنية والدولية؛
- ✓ معرفة جيدة بالأسواق الأجنبية، حيث أنها في الأصل شركة فرنسية وتم تأميمها سنة 1964؛
- ✓ الشراكة مع مختلف المؤسسات العالمية؛
- ✓ اختيار مواقع الاستثمار وتغطية الأسواق من خلال شبكة التوزيع؛
- ✓ التزام المؤسسة بالمعايير الدولية في الإنتاج وحصولها على شهادات الأيزو المختلفة؛
- ✓ التنوع في الأعمال (تنويع الأنشطة) وتكامل بعض الفروع والاعتماد على اقتصاديات الحجم؛

- ✓ متابعة وتحليل الأسواق مع وجود علاقات شخصية خارجية؛
- ✓ إمكانيات مالية ومادية وبشرية هائلة مع دورات تكوينية متواصلة.

## 2.2. نقاط الضعف:

- تمثل أهم نقاط الضعف لمؤسسة فروفيال في:
- ✓ مركزية القرارات باعتبار أن المؤسسة عمومية؛
- ✓ مشكلة العقار الصناعي و نقص التكنولوجيا؛
- ✓ عدم التوسع في مجالات أخرى
- ✓ طاقة تصديرية غير مستغلة.

## 3.2. الفرص:

- ✓ السيطرة على السوق المحلي نظرا لعدم وجود منافسة؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة؛
- ✓ اكتساب ثقة وولاء الزبائن؛
- ✓ التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة

## 4.2. التهديدات

- دخول مؤسسات أخرى للسوق المحلي؛
- التفوق التكنولوجي للمنافسين الدوليين؛
- تدني مستوى الربحية؛
- نقص الدعم المادي.

## المطلب الثالث: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة

يتم تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال:

### 1. الحصة من السوق

تعتبر الحصة السوقية لمؤسسة فروفيال في زيادة مستمرة، نظرا لكونها المؤسسة الوحيدة في الميدان، حيث أن جميع المتعاملين سواء أفراد أو مؤسسات أو الدولة، تتعامل مع مؤسسات فروفيال في هذا المجال، وبالتالي فإنها تسيطر على مجال صناعات السكك الحديدية.

أما بالنسبة للسوق الدولية، فإنها شهدت تراجعاً في الفترة الأخيرة بسبب فض بعض الشراكات مع الدول.

## 2. الربحية

تشهد ربحية مؤسسة فروفيال زيادة مستمرة، نظراً لتطور إنتاجها وزيادته، فبعد أن سجلت بعض التراجع خلال سنتي 2020، و2021 بسبب تداعيات جائحة كورونا على الأسواق العالمية، حيث سجلت رقم أعمال يقدر بـ 950 مليون دج خلال سنة 2022، بزيادة 3% عن سنة 2021، ورقم أعمال متوقع لسنة 2023 يقدر بـ 1.6 مليار دج.

## 3. الابتكار

تسعى المؤسسة دوماً إلى التجديد في المنتجات والابتكار فيها، حيث في سنة 2023 دخلت العديد من المعدات والتجهيزات الجديدة حيز الاستغلال في إطار البرامج الاستثمارية للمؤسسة، وذلك في قطاعات النقل بالسكك الحديدية، والنقل البحري لا سيما بالحاويات، والمناولة الصناعية من خلال إنتاج المعدات وقطع الغيار الموجهة لقطاع المحركات في المنبع والمصب، لينتقل إلى صناعة معدات تخص البيئة وبجودة عالية.

كذلك فإن المؤسسة ابتكرت منتجات جديدة من خلالها تسعى إلى الحفاظ على البيئة عن طريق إعادة تدوير النفايات وإنتاج معدات جديدة صديقة للبيئة وقليلة التلوث. ([sahm-media.dz](http://sahm-media.dz))

كما تعمل المؤسسة على التطوير من إنتاجاتها وتوسيعها لتشمل تصنيع نماذج عربات السكة الحديدية الموجهة لنقل الفوسفات وفق رزنامة إنتاج وتسليم تمتد من سنة 2024 إلى 2026 (<https://aliqtisadia-news.dz>).

## 4. رضا العملاء

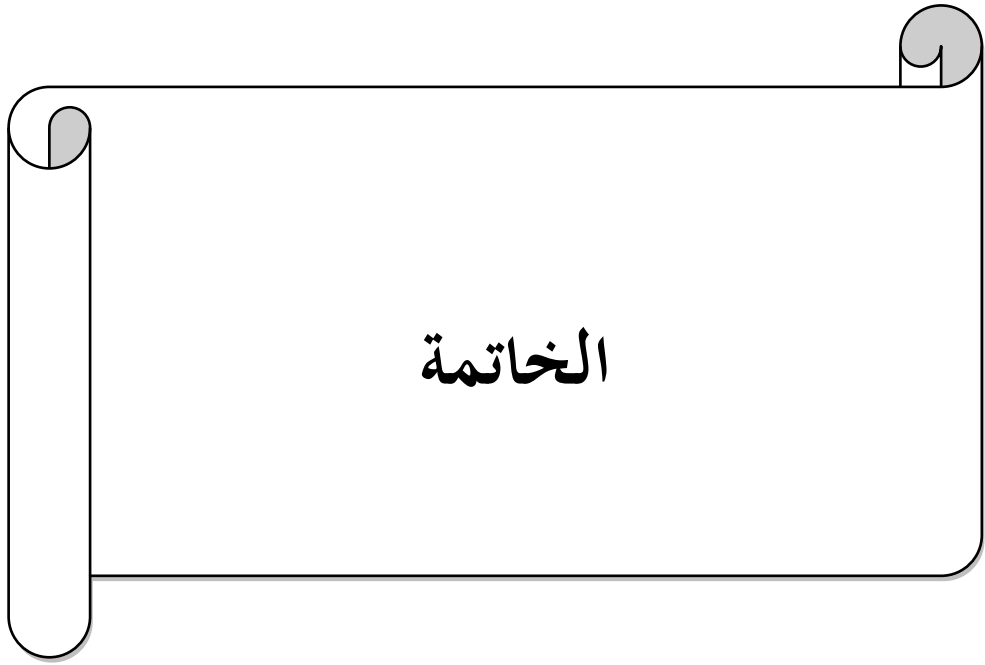
تمتاز مؤسسة فروفيال بتحقيقها لرضا عملائها، وحسن المعاملة معهم، وهذا ما تم ملاحظته من خلال المقابلة مع بعض زبائن المؤسسة خلال فترة التبرص، حيث يتم استقبال العملاء من طرف إطارات المؤسسة، والسماع إلى انشغالهم، وكذلك مختلف آراءهم، بالإضافة إلى اطلاعهم على مختلف طلبياتهم قبل استلامها من أجل فحصها.

## خلاصة

جاء ها الفصل في قالب تحليلي ميداني بغية التأكد من الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيروفيال

حيث اتضح أن التحليل الاستراتيجي أداة حاسمة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص، والتهديدات، مما يمكن المؤسسة من صياغة استراتيجيات مبتكرة ومستدامة.

فكان الاعتماد على التحليل الاستراتيجي محورياً في اتخاذ قرارات مدروسة أدت إلى تحسين الأداء وزيادة الحصة السوقية. استخدمت الشركة أدوات تحليلية متنوعة مثل تحليل SWOT وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، مما ساعدها على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتلك التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز موقعها التنافسي.



يُعد التحليل الاستراتيجي أداة أساسية في إدارة الأعمال الحديثة، حيث يُمكن المؤسسات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق، من خلال تطبيق منهجيات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT، تحليل القوى الخمس لبورتر، تحليل PESTEL، حيث تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها في السوق، هذا الفهم العميق يتيح للمؤسسات صياغة استراتيجيات فعالة تُحسن من ميزتها التنافسية. فتحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر فقط على معرفة المنافسين، بل يتضمن أيضًا التعرف على العملاء، الاتجاهات السوقية، التغيرات التكنولوجية، والقوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المؤثرة. من خلال استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع التحديات المتغيرة، تستطيع المؤسسات تحسين منتجاتها وخدماتها، تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتقديم قيمة فريدة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات مراقبة وتقييم استراتيجياتها بانتظام لضمان تماشيها مع التطورات المستمرة في السوق. هذا التكيف المستمر يمكن المؤسسات من المحافظة على ميزتها التنافسية وتحقيق نمو مستدام في بيئة عمل ديناميكية.

لذلك يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي ليس مجرد خطوة، بل هو عملية مستمرة تُعزز من قدرة المؤسسة على التنافس بنجاح وتحقيق أهدافها الطويلة الأمد.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على واقع التحليل الاستراتيجي لمؤسسة فيروفيال بعنابة، وتأثيره على الميزة التنافسية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1. نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

### - النتائج النظرية:

- بعد التطرق إلى موضوع أثر ال نظريا، تم التوصل إلى ما يلي:
- يساهم التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفهم البيئة التنافسية، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة؛
- تتمتع المؤسسات التي تعتمد التحليل الاستراتيجي بقدرة أفضل على فهم البيئة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تطبيق التحليل الاستراتيجي يساعد الشركات في اتخاذ قرارات مدروسة تمكنها من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تعزيز رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية.

- تطبيق تحليل سلسلة القيمة يمكن الشركات من تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للعملاء.
- تحليل SWOT يساعد الشركات على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية واستغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

### النتائج الميدانية:

- على المستوى الميداني والدراسة التي اجريت بمؤسسة فيروفيال بولاية عنابة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تمتاز مؤسسة فروفيال بتحقيقها لرضا عملائها، وحسن المعاملة معهم؛
- تتميز الحصة السوقية لمؤسسة فروفيال بالزيادة مستمرة، نظرا لكونها المؤسسة الوحيدة في الميدان؛
- تشهد ربحية مؤسسة فروفيال زيادة مستمرة، نظرا لتطور إنتاجها وزيادته؛
- تسعى المؤسسة دوما إلى التجديد في المنتجات والابتكار فيها، والدخول إلى مختلف المجالات؛
- يساهم تحليل SWOT في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة فيروفيال عن طريقه تحليله لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### 2. اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل ركائز الميزة التنافسية في الكفاءة والجودة والإبداع: تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول
- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم نتائج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين الميزة التنافسية عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يمكنها من دراسة كل ما يمكنه تحسين الميزة التنافسية، تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، فهي محققة
- الفرضية الفرعية الثالثة: يلعب التحليل الاستراتيجي دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيروفيال بعنابة عن طريق التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية مما يحدد نقاط ضعفها وقوتها، ومواردها وقدراتها، من خلال الدراسة الميدانية، تم إثبات صحة هذه الفرضية.

### 3. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:
- على المؤسسات اعتماد التحليل الاستراتيجي كجزء من العمليات الدورية لإدارة الأعمال؛

- استخدام مجموعة متنوعة من أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT، PESTEL، تحليل القوى الخمس لبورتر، وتحليل سلسلة القيمة، نظرا لاختلاف هذه الأدوات فيما تقدمه؛
- توفير التدريب المستمر للموظفين والمدربين على أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي؛
- وضع آليات لمراقبة وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- تعزيز التواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متكامل ومنسق؛
- استغلال التكنولوجيا الحديثة مثل التحليلات الكبيرة (Big Data) والذكاء الاصطناعي لدعم عمليات التحليل الاستراتيجي.

#### 4. آفاق الدراسة:

- من أجل التوسع أكثر في الموضوع، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:
- أثر تحليل الاستراتيجيات الرقمية على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال؛
- أثر التحليل الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية.



قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

- ✓ أبو بكر خوالد. (2016). المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف دراسة حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه). 131. عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باجي مختار.
- ✓ أحمد بلالي. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية. أطروحة دكتوراه، 39. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ✓ أميمة مالكية. (2009). محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة. مذكرة ماجستير، 114. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ إدريس وائل السنوسي. (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). 41. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- ✓ آسيا قاسمي. (2015). أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك (أطروحة دكتوراه). 299. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
- ✓ آمنة عيادي خلفلاوي. (2015). التحليل الاستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2004-2013. 22. قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- ✓ أمينة بن علي، عبد الجليل مقدم، و سميحة شناق. (2018). تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT - دراسة حالة مؤسسة فينوس للتجميل. مجلة اقتصاديات المال والأعمال(06).

- ✓ أيمن مطرف، و عبد العزيز قواسمية. (2021). التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماستر، 16. تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- ✓ بختة بطاهر. (2018). أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو-. أطروحة دكتوراه، 04. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- ✓ برامقي رضية، و فايزة بعيليش. (30 04, 2006). مساهمة إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. مجلة التحولات الاقتصادية، 01(01)، صفحة 30.
- ✓ بريقة خديجة. (2021). دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر. أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، 26-33. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ بغداد كربالي، و خالد بن الوليد نهار. (2017). دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجية التسويقية. مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 01(01).
- ✓ بوشناق عمار. (2003). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. 17. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ✓ بومعزة سهيلة. (2009). دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مذكرة ماجستير). 32. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري.

- ✓ خالد خلفي. (2014). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، 63. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- ✓ خراز الأخضر. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً (مذكرة ماجستير). 154. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- ✓ ربيعة ملال، و مغنية هواري. (2017). أثر الاستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد والتنمية(07)..
- ✓ سعيد فارس دينا زين العابدين. (2019). دور أدوات التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية. مجلة البحوث المحاسبية(02).
- ✓ سفيان بن عبد العزيز، و عمر مطراني. (2017). الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك. مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية(09).
- ✓ سفيان نعماري. (2013). الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك. اقتصاديات المعرفة والإبداع (صفحة 30). البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- ✓ سمالي يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). 08. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ✓ شاكرا التميمي، و إباد الخشالي. (2006). السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية. مجلة البصائر، 08(02).
- ✓ شايب فاطمة الزهرة، و حنان بلحسن. (2022). دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 11(01).

✓ شتاتحة عائشة. (2011). أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية) أطروحة دكتوراه). 76. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

✓ صليحة مبروك. (2021). تخفيض التكاليف كآلية لتحقيق إستدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة بسكو فروي -بسكرة-. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، 03(02).

✓ الصمادي سامي محمد، و زياد محمد زريقات. (2012). تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة 2000-2009. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 09(01).

✓ صورية معموري، و هجيرة الشيخ. (2010). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف: جامعة الشلف.

✓ عامر محمد. (2021). التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماستر، 17. سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.

✓ عبد الغفار حنفي، و رسمية قريفاص. (2000). أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

✓ عبد الله بلوناس، و لمجد بوزيدي. (2010). طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل القيمة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية الشلف: جامعة الشلف.

✓ عرابي الحاج مداح. (2017). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأعمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(05).

✓ غول فرحات. (2006). مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، 78. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

✓ فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير، 110. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

✓ فيصل قميحة. (2010). التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. مذكرة ماجستير، 99. جيجل، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة جيجل.

✓ قاسم سامر. (2011). دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشؤين للبحوث والدراسات العلمية، 33(06).

✓ محمد الأمين بن قسمية. (2017). تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية دراسة الواقع الجزائري. أطروحة دكتوراه، 08. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

✓ محمد الفقيه صقر. (2013). التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الأكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصص/ النمو (دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية). مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 39. المدينة المنورة، كلية الإدارة والاقتصاد، السعودية: الجامعة العربية المفتوحة.

✓ محمد بن عبد الاله العوض. (2002). استراتيجيات السوق التنافسية. الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، الشارقة.

- ✓ محمد زبير ، و شوقي جدي. (2011). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (صفحة 04). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- ✓ محمد زيدان، و عبد القادر بريش. (2005). دور الحكومات في تدعيم التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 06). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ محمد عبادة. (2013). تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية دراسة صنف منتجات التلفاز. 08. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ محمد فلاق، فايزة بن ظفيرة، و سميرة أحلام حدو. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، 10(01)، 367.
- ✓ محمد معارف. (2013). دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة (أطروحة دكتوراه). 97. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- ✓ مديحة عباس خلف. (2007). تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- ✓ مريم بن حدة، و عبد الجبار مختاري. (2023). أثر التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس الخلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 09(01)، 172.

- ✓ مريم قوراري. (2012). إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان. مذكرة ماجستير، 90. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- ✓ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة. (بلا تاريخ).
- ✓ نبيل محمد مرسي. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- ✓ نذير بوسهوة . (2008). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماجستير). 78. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية: المركز الجامعي يحيى فارس.
- ✓ هادي صلاح عباس. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 158). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ هلاي الوليد. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موييليس (مذكرة ماجستير). 18. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ✓ هيلة منديل محمد التويجري. (2020). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 47(02)، صفحة 517.
- ✓ وديع محمد عدان. (2003). القدرة التنافسية وقياسها. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- ✓ وسيلة بوازيد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مذكرة

ماجستير، 32. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.

✓ وليد أحمد صالح العطاس. (ديسمبر، 2017). التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (22)، 213. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

✓ وهيبة حسن داسي. (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مذكرة ماجستير، 132. دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.

✓ يحضية سملاي، و أحمد بلالي. (09 و 10 مارس، 2004). الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج ، 09. ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة ورقلة.

#### مواقع الكترونية:

- ✓ (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [/https://www.ferrovial.dz](https://www.ferrovial.dz)
- ✓ (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [sahm-media.dz](http://sahm-media.dz).
- ✓ (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [/https://aliqtisadia-news.dz](https://aliqtisadia-news.dz).