



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إستراتيجية النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية
المؤسسة

تخصص: إدارة إستراتيجية

- تحت إشراف:

د. شكري ملياني

من إعداد الطالبين:

أيمن بوخاتم

زين الدين دردار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين

شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمنته وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه،
وعلى آله وصحبه ومن تبعه لإحسان إلى يوم الدين، أما بعد:

اعترافاً منا بالفضل وتقديراً للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه
بجزيل الشكر والامتنان إلى: أستاذي مشرف، الدكتور شكري ملياني على قبوله الإشراف
على هذه المذكرة، ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع لإنجاز هذا
العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أسرة مؤسسة سونلغاز_الطارف على المعلومات والتوجيهات
طيلة مدة التربص لإنجاز هذه المذكرة، على رأسهم الموظفة المكلفة بالصفقات السيدة
ابتسام بالهوشات.

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد_الطارف،
الذين يحملون أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم
الفضل لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل عبارات الشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة، على مجهوداتهم
المبدولة في قراءة وقبول مناقشة هذا العمل، إلى الدكتور طار عبد القدوس والدكتورة
عبيدات سارة، لكم مني جزيل الشكر على كل المساعدات والنصائح، إلى كل زملائي الذين
كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، فلهم مني جزيل الشكر.

فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل
إلى الغاية التي رسمت له في البداية.

والحمد لله رب العالمين.

الإهداء:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"ولا تقل لهما أهـ ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة"

صدق الله العظيم.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أبي، إلى من هي أقرب إلي

من روحي أُمي، إلى من شاركني حزن الأم إختوتي،

كما أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل أفراد عائلتي

أمين

الإهداء:

إلى منبع الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت
أقدامها الجنان، ضياء قلبي ونور حياتي، أمي الحبيبة
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى جدتي
حبيبتي أطل الله في عمرها
إلى كل أفراد العائلة الكريمة، إلى الذي أحمل اسمه،
إلى أختي وأصدقائي
إلى جميع براءم العائلة
إليكم جميعا أهدي هذا العمل والجهد
إلى وطني الحبيب
زين الدين دردار.

- الملخص -

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى اثر استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، تم الاستعانة باستبانة موزعة على 35 موظف في المؤسسة لسنة 2022، اعتمدت الدراسة على استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وبعد إدخال بيانات الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبتطبيق نموذج الانحدار ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف، كما تم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي، وهذا ما يوصي إلى السعي لبذل المزيد من الجهد من خلال تقديم كتيبات خاصة بكيفية تطبيق استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي وإعداد أيام تحسيسية وملتقيات تخص هذا المجال.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية، النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو، الميزة التنافسية

résumé:

This study aims to measure the extent of the impact of internal and external growth strategies in enhancing the competitiveness of the Sonelgaz Corporation in El Tarf state. The statistical package for the social sciences SPSS, and by applying the regression model and correlation coefficients for the study variables, it was concluded that there is a statistically significant effect of the internal and external growth strategy in enhancing the competitiveness of the Sonelgaz Corporation, El Tarf State. Seeking to do more by presenting brochures on how to implement internal and external growth strategies and preparing awareness days and forums related to this field.

Keywords: strategy, internal growth, external growth, growth, competitive advantage

- فهرس المكونات -

فهرس المكونات

المكونات	الصفحة
الإهداء	/
شكر وعرفان	/
خلاصة	/
فهرس المكونات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
مقدمة	
تمهيد	أ
الإشكالية	ب
الفرضيات	ب
أهمية الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ت
دوافع وأسباب اختيار الموضوع	ت
منهج الدراسة	ت
حدود الدراسة	ث
صعوبات الدراسة	ث
هيكلية الدراسة	ث
الدراسات السابقة	ح
الجزء النظري:.....	
الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية	1
المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية	2
المطلب الأول: مفهوم ومراحل إعداد إستراتيجية المؤسسة	2
المطلب الثاني: تصنيفات إستراتيجية المؤسسة وأنواعها	5

10	المطلب الثالث: مبادئ وخصائص إستراتيجية المؤسسة
11	المطلب الرابع: مداخل صياغة الاستراتيجيات
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية
17	المطلب الثالث: فوائد وأهمية الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الرابع: دوافع استخدام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية
20	المبحث الثالث: ماهية نمو المؤسسة
20	المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة
21	المطلب الثاني: طرق النمو في المؤسسة
25	المطلب الثالث: أنواع ومعايير النمو في المؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الرابع: عوامل المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي
28	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: النمو الداخلي والخارجي كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة
31	المبحث الأول: ماهية النمو الداخلي
31	المطلب الأول: مفهوم النمو الداخلي
32	المطلب الثاني: استراتيجيات النمو الداخلي
35	المطلب الثالث: مزايا وعيوب النمو الداخلي
36	المطلب الرابع: المعايير المفرقة للنمو الداخلي عن الخارجي
38	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول النمو الخارجي
38	المطلب الأول: مفهوم النمو الخارجي وأشكاله
42	المطلب الثاني: الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي
45	المطلب الثالث: الدوافع الإستراتيجية لبنى النمو الخارجي
46	المطلب الرابع: عمليتي التحالف والاندماج كإستراتيجية للنمو الخارجي

51	المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمؤسسة
51	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
52	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها
55	المطلب الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية واستراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر (Porter)
59	المطلب الرابع: أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي
60	خلاصة الفصل
	الجزء التطبيقي:
62	تمهيد
62	المبحث الأول: معلومات عن شركة سونلغاز
62	المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز
68	المطلب الثاني: بطاقة فنية لمديرية التوزيع سونلغاز الطارف (محل الدراسة)
71	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة التطبيقية
71	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المعتمدة
72	المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة
80	المطلب الثالث: ثبات أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
82	المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
86	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
89	المطلب الثالث: مقابلة شخصية مع المكلفة بالصفقات في مؤسسة سونلغاز الطارف
95	خاتمة
98	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

- فهرس الجداول -

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	تقييم إستراتيجية النمو الداخلي	جدول رقم (1-1)
25	مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي	جدول رقم (2-1)
50	مزايا وعيوب مختلف أنماط النمو	جدول رقم (1-2)
72	توزيع العينة حسب الجنس	جدول رقم (1-3)
73	توزيع العينة حسب السن	جدول رقم (2-3)
75	توزيع أفراد العينة حسبة المستوى التعليمي	جدول رقم (3-3)
76	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم (4-3)
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول رقم (5-3)
79	عرض الاستبانة	جدول رقم (6-3)
80	سلم ليكارت الخماسي	جدول رقم (7-3)
81	ثبات صدق الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ	جدول رقم (8-3)
81	أوزان مقياس ليكارت	جدول رقم (9-3)
82	وصف وتشخيص متغيرات استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي	جدول رقم (10-3)
85	وصف وتشخيص متغيرات الميزة التنافسية	جدول رقم (11-3)
86	اثر النمو الداخلي على الميزة التنافسية	جدول رقم (12-3)
87	أثر إستراتيجية النمو الداخلي على الميزة التنافسية	جدول رقم (13-3)
88	تفسير تأثير النمو الخارجي على الميزة التنافسية	جدول رقم (14-3)
88	أثر إستراتيجية النمو الداخلي على الميزة التنافسية	جدول رقم (15-3)

- فهرس الأشكال -

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل رقم (1-1)	يوضح نمو رقم الأعمال من خلال التأثير المتبادل للمنتجات.	33
شكل رقم (1-2)	تقنية الاستحواذ بالاستدانة	41
شكل رقم (2-2)	إستراتيجية التحالف	43
شكل رقم (3-2)	إستراتيجية الاستحواذ	43
شكل رقم (3-2)	أشكال التحالف	44
شكل رقم (1-3)	الهيكل التنظيمي للشركة توزيع الكهرباء والغاز	66
شكل رقم (2-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز	69
شكل رقم (3-3)	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	73
شكل رقم (4-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	74
شكل رقم (5-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
شكل رقم (6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	77
شكل رقم (7-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	78

- مقدمة -

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، و قد نتج عن كل هذا بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وبالتالي يفرض هذا الوضع على المؤسسة الاقتصادية تحديات عديدة، أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، ولضمان صمود واستمرارية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي قد لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة، قد تلجأ هذه المؤسسات إلى استخدام البدائل الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو مواجهة مواقف تنافسية. فكل هذه التطورات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق لذا أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها والبحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة واكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصة السوقية، وبهذا تلجأ معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية النمو الداخلي أو إستراتيجية النمو الخارجي، التي تعتبر الأسلوب المواتي لمواجهة هذه الأوضاع حيث تلبي كل تطلعات وطموحات المؤسسات للبقاء والاستمرار في الأسواق. فالمنافسة تعني التحدي الذي يقود إلى طريقين إما تحقيق البقاء والنمو وإما الانحدار والانسحاب أو البحث عن تحالف واندماج.

تقع شركة سونلغاز الجزائرية في بيئة يسودها جو من التغيرات الاقتصادية وذلك راجع إلى القطاع الحساس الذي تنشط فيه، بحيث تعمل على خدمة السوق المحلي بتزويد حاجيات المؤسسات والأفراد من الكهرباء والغاز، والاتجاه نحو التصدير للخارج للحصول على عائد مالي يغطي نفقات الدولة. ويشهد قطاع الطاقة في الجزائر ومع تزايد عدد السكان منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث تحاول هذه المؤسسات السيطرة على الأسواق التي تمارس نشاطها فيها والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من أجل تحقيق النمو والبقاء في المجال، حيث تسعى المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف أهدافها لتحقيق الاستدامة في نشاط معين بل والمحاولة إلى دخول أنشطة أخرى، يتحقق هذا الهدف عادة بإتباع استراتيجيات توسعية تحقق لها النمو واكتساب مزايا تنافسية كإتباع إستراتيجية النمو الداخلي أو إستراتيجية النمو الخارجي.

إشكالية الدراسة:

ومن خلال هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى اثر استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية مؤسسة سونلغاز -ولاية الطارف-؟

وتقودنا الإشكالية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر إستراتيجية النمو الداخلي على تنافسية شركة سونلغاز؟
- كيف تؤثر إستراتيجية النمو الخارجي على تنافسية شركة سونلغاز؟
- هل هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين (النمو الداخلي والنمو الخارجي) وتنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف.

وترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التالية:

- إستراتيجية النمو الداخلي تؤثر على تنافسية شركة سونلغاز ولاية الطارف.
- إستراتيجية النمو الخارجي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمؤسسة سونلغاز ولاية الطارف.
- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين (النمو الداخلي والنمو الخارجي) وتنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف.

أهمية الدراسة:

تبرز وتنبع أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، كما كونها تتناول ظاهرة معاصرة والمتمثلة في استراتيجيات النمو بشقيه الداخلي والخارجي، كما اعتبرت العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة. ومحاولة الاستفادة من مثل هذه المواضيع في مؤسساتنا الجزائرية

الأخرى التي تغيب عن أغلبها مثل هذه الاستراتيجيات، وكذلك محاولة إلقاء الضوء على مؤسسة بحجم مؤسسة سونلغاز يحفز هذه المؤسسات إلى حذو نفس طريق المؤسسة الجزائرية والاستفادة من تجاربها.

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالنمو بشقيه (الداخلي والخارجي) ومحاولة تقديم لمحة عن إتباع إستراتيجية النمو الداخلي وإستراتيجية النمو الخارجي من طرف شركة سونلغاز، وكذلك تبين أثر هذه الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة.

دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما نتيجة لعدة اعتبارات موضوعية وذاتية نذكر منها:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في اكتساب المعرفة الشاملة حول الموضوع؛
- الميل الشخصي للموضوع ورغبتنا في التعرف والتعمق فيه أكثر؛
- اختيار موضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة.

أسباب موضوعية:

- أهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة؛
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع؛
- حداثة موضوع النمو الخارجي والداخلي للمؤسسة وخاصة عمليات الاندماج وانتشارها في السنوات الأخيرة.
- أهمية معرفة كيفية صمود المؤسسات في بيئة تمتاز بالتنافسية العالية.

منهج الدراسة:

اقتضى موضوع الدراسة إتباع منهجين أساسيين هما المنهج الوصفي والتحليلي، ومنهج دراسة حالة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، أما منهج دراسة حالة فقد تم اعتماد برنامج SPSS.22 في الجانب التطبيقي من الدراسة بهدف إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين من شركة توزيع الكهرباء والغاز-وكالة توزيع الطارف نموذجاً لذلك .

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، ويهدف البحث إلى دراسة دور استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لشرق سونلغاز_الطارف.

بحيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية، وبعض من وثائق المؤسسة والملاحظات الشخصية أثناء فترة الدراسة الميدانية. ولجمع الآراء تم الاعتماد على البيانات المعلن عنها في مجلة "أصداء" المسؤولة عن نشر الأخبار الرسمية عن الشركة وكذلك تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين، ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.22 لنجاعة استخدامه في مثل هذه البحوث.

حدود الدراسة:

من اجل التحكم في إطار البحث النظري والتحكم في انجاز الجزء التطبيقي للدراسة، والاقتراب من الموضوع والوصل إلى نتائج منطقية، تم رسم حدود للدراسة تزيد من تحديد التحكم المنهجي في الموضوع، وهي مبينة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** انحصرت الحدود الموضوعية للدراسة على متغيرين أساسيين يتمحوران حول استراتيجيات

النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة، والدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات لتعزيز تنافسية المؤسسة.

2. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركة سونلغاز ولاية الطارف.

3. **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة الميدانية من اجل توزيع وسحب استمارة الاستبيان من 1 أبريل 2022

إلى غاية 15 أبريل من نفس السنة.

صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر
- قلة الدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع
- صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق استراتيجيات النمو الخارجي
- قلة الوقت

هيكلية الدراسة:

يهدف الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

بحيث تم في المقدمة طرح إشكالية الدراسة والتصور العام للموضوع إضافة إلى تقديم أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، والتعريف بأهم مصطلحات الدراسة مع تحديد متغيرات ونموذج الدراسة وفي الأخير تم تقديم بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد البحث.

كما تم التطرق في الفصل الأول المعنون بمدخل للإدارة الإستراتيجية إلى دراسة كل ما له علاقة بإستراتيجية المؤسسة ونمو المؤسسة، حيث احتوى المبحث الأول على ماهية إستراتيجية المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن مدخل للإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى ماهية نمو المؤسسة.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى النمو الداخلي والخارجي كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى أساسيات حول النمو الداخلي للمؤسسة والمبحث الثاني خصص لدراسة النمو الخارجي للمؤسسة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث الذي خصص الدراسة التطبيقية فقد تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور شركة سونلغاز الجزائرية، وتم التعريف بوكالة شركة سونلغاز الطارف، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف، وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية،

أخيرا في الخاتمة قمنا بتقديم ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بالإجابة على التساؤلات والفرضيات المقترحة من خلال النتائج المتوصل إليها، مدعومة بالتوصيات المستنتجة، وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع التي تساهم في تطور الأبحاث في المستقبل.

الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع:

الدراسة الأولى:

هدفت دراسة حميدة رمضاني بعنوان دراسة تقييمية لإستراتيجية النمو الخارجي لمؤسسة اقتصادية من منظور خلق القيمة، دراسة حالة مجمع صيدال (2010-2015)، الجزائر سنة 2018، بحيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير إستراتيجية الشراكة كشكل من أشكال النمو الخارجي على أداء المؤسسة الاقتصادية، ومجمع صيدال بصفة خاصة من منظور خلق القيمة، وذلك بتحليل ومتابعة تطور إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال، وكذا قياس وتحليل تطور خلق القيمة المحققة من قبل المجمع خلال تنفيذه لعمليات توسع لإستراتيجية الشراكة للفترة الممتدة من 2010-2015، وذلك بالاعتماد على جملة من مؤشرات قياس خلق القيمة. بحيث توصلت لنتائج التالية:

1- تعد إستراتيجية الشراكة بالنسبة لمجمع صيدال فرصة هامة للترقية والتنمية، من خلال تسارع كبير في وتيرة عقود الشراكة المبرمة من طرف صيدال، ما سيؤدي إلى توسع المجمع وتعزيز مكانته نتيجة قيامه بالحيازة على العديد من اتفاقيات ورخص الامتياز من مخابر عالمية، مما يساهم في جلب الخبرة والتكنولوجيا العالمية. ينعكس تطور إستراتيجية الشراكة لصيدال بشكل ايجابي على تطور مؤشرات النشاط للمجمع للفترة 2010-2015.

الدراسة الثانية:

هدفت دراسة أسماء الحبول بعنوان أثر إستراتيجية النمو الخارجي على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر سنة 2012، إلى التعريف بهذا النوع من التوسع الذي يعد حديث الساعة والذي يعرف انتشارا كبيرا في الساحة المالية وتتبعه كبرى المؤسسات العالمية، ومعرفة ما إذا كانت عمليات النمو الخارجي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على الوضعية المالية للمؤسسة، وكانت عينة الدراسة هي المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء كمثال لأولى التجارب في هذا المجال في الجزائر حيث قامت الباحثة بدراسة مقارنة بين الوضعية المالية للشركة قبل وبعد عملية الاندماج/امتصاص ومقارنة بين الوضعية المالية في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج وذلك بالاستعانة بمؤشرات التوازن المالي، التدفقات المالية لجدول حسابات النتائج، النسب المالية والمردودية.

كما مكنت من هذه الدراسة النتائج التالية:

1- إن إستراتيجية النمو إستراتيجية جد مهمة إذ تمكن المؤسسة من التطور ومواكبة التغيرات الاقتصادية.

2- تلعب إستراتيجية النمو دورا مهما بالنسبة للمجتمع إذ تمكن من توفير مناصب الشغل الحاجات المتزايدة للمؤسسة من اليد العاملة نتيجة التوسع في نشاطها من جهة ومن جهة أخرى استفادة المجتمع من الأسعار المنخفضة للوحدة الإنتاجية وذلك لانخفاض تحمل الوحدة الواحدة التكاليف الثابتة وكذلك ناتج عن حجم الإنتاج الكبير.

3- تعتبر إستراتيجية النمو الداخلي وإستراتيجية النمو الخارجي من أهم وأبرز البدائل الإستراتيجية، إذ تتميز إستراتيجية النمو الداخلي بالتوسع في الإنتاج والتوزيع بالإمكانات الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يسمح لها باستقلالية اتخاذ القرارات إلا أنه يؤدي إلى زيادة استدانته لتخفيف الاحتياجات المالية لهذا التوسع أما إستراتيجية النمو الخارجي فتسمح للمؤسسة بالتوسع السريع واكتساب قيمة حرجة في وقت قصير.

الدراسة الثالثة:

دراسة بن واضح الهاشمي بعنوان محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر سنة 2006، حيث استخدم المنهج الوصفي، بحيث هدفت إلى موضوعا هاما من موضوعات الإدارة الإستراتيجية وهو تقييم أو تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ بحيث تم التطرق إلى البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما مكنتنا هذه الدراسة من:

- 1- الاستغلال العقلائي للموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة سواء داخلية أو خارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع .
- 2- استغلال كل قنوات التوزيع المتوفرة أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والبحث على قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة وإبصالها إلى المستهلك والعميل في الوقت المناسب.

الدراسة الرابعة:

دراسة أكرم كحيحة بعنوان دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ، سنة 2019، الجزائر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تقدر ب 35 عامل.

حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة تحديد العلاقة بين إستراتيجية النمو وبين تنافسية المؤسسة وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية ما هو دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة

قام الباحث بالاستعانة بوثائق المؤسسة المتمثلة في التقرير المالية السنوية وتحليلها باستخدام برنامج EXEL وقد توصلت الدراسة إلى:

-إن إستراتيجية الاستحواذ لها اثر ايجابي في تحقيق نمو المؤسسة.

-إن النمو والتوسع ظاهرة حتمية في جميع المؤسسات كونه من المداخل التطورية التي تحقق الفعالية التي تسعى إليها كل مؤسسة.

-يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي في المؤسسات المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الهادفة إلى إيجاد فرص التميز والريادة والمحافظة عليها.

الدراسة الخامسة:

دراسة سالم إلياس بعنوان التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، الجزائر سنة 2021، حيث استخدم المنهج الوصفي، وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين، مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية؛ ويتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

-تعتبر التنافسية على مستوى المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود ف يوجه المنافسين.

-أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود فيوجه المنافسين.

-بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسياتها.

كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية باعتبارها مقوما لتنافس في بيئة ديناميكية، خاصة بالنظر إلى الانفتاح الذي عرفته الأسواق على التجارة المحلية والدولية، وضخامة تلك الأسواق وتعدد الفرص فيها داخليا وخارجيا.

الدراسة السادسة:

دراسة موسى بن منصور بعنوان دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة اندماج مؤسستي "فايزر" و "فارماسيا" باستعمال المنهج الوصفي والتحليلي.

بحيث تهدف إلى دراسة أهم إستراتيجيات التنويع التي حازت على اهتمام صناع القرار في المؤسسات المعاصرة، وهي إستراتيجية الاندماج والوقوف على أهميتها في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة وإحرازها موقع ريادي في الأسواق يضمن لها مسايرة كل المستجدات، من خلال إلقاء الضوء على تجربة واحدة من أهم الشركات العملاقة التي وصلت إلى العالمية وهي تجربة اندماج شركة فايزر مع شركة فارماسيا الدولية والآثار المترتبة عنها على تحسين ميزتها التنافسية، ومحاولة الاستفادة من طريقة عملها ومقومات نجاحها للعمل بها في المؤسسات الجزائرية.

بحيث توصلت لنتائج التالية:

- توسيع قسم الأبحاث والتطوير وهذا من خلال استهدافها للشركات المتطورة بالفعل ومن بينها شركة فارماسيا ذات منتجات وخدمات مربحة، باعتبار أن تطور البحث والتطوير هو مفتاح التفوق في السوق، وعليه تحقيق عائدات أعلى.
- تعمل شركة فايزر من خلال انتهاجها لعملية الاندماج ليس فقط توسيع منتجاتها بل بالعكس فإن هدفها هو غزو أسواق جديدة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- هو أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على متغير واحد من متغيرات الدراسة وتم ربطه بالميزة التنافسية أما في دراستنا الحالية فقد تم الاعتماد على المتغيرين المستقلين معا (النمو الداخلي والخارجي).
- كما أن دراستنا الحالية اعتمدت على أسلوبين في تحليل ومعالجة المعلومات وهما الاستبيان والمقابلة بينما الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان فقط في جمع المعلومات.

- الفصل النظري -

تمهيد:

تركز كل مؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات باستخدام مجموعة من العمليات لتلبية طلب العملاء، مع زيادة الربحية أو الهامش في نفس الوقت. بحيث تحاول هذه المؤسسات السيطرة على الأسواق التي تمارس نشاطها فيها والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من أجل تحقيق النمو والبقاء في الصناعة، حيث تسعى المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف أهدافها لتحقيق الاستدامة في نشاط معين بل والمحاولة إلى دخول أنشطة أخرى.

حيث يضع كل قائد أعمال في المؤسسات الكبيرة والصغيرة استراتيجيات على أمل تلبية طلب العملاء مع الاحتفاظ بعملاء جدد وجذبهم، وتكون النتيجة المتوقعة: زيادة في الإيرادات والربحية، ونمو المؤسسة في نهاية المطاف.

ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بالإحاطة بهذا الموضوع من خلال تناول ثلاث مباحث رئيسية تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المبحث الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: ماهية نمو المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

في وقتنا الحالي أصبح الكثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري، أو حتى الرياضي أيضاً، إضافة إلى ميدان الأعمال، فأية مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها الحالي، والوضع المرغوب فيه في المستقبل، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد خطة أو إستراتيجية خاصة بها. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإستراتيجية ومراحل إعدادها في المطلب الأول كما سنتطرق في المطلب الثاني إلى تصنيفات إستراتيجية المؤسسة وأنواعها أما في المطلب الثالث فسنسلط الضوء على مبادئ وخصائص إستراتيجية المؤسسة وسنتحدث في المطلب الرابع عن مداخل صياغة الاستراتيجيات.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل إعداد إستراتيجية المؤسسة

أولاً: مفهوم إستراتيجية المؤسسة

أصبح مفهوم الإستراتيجية محوراً للكثير من الأبحاث والدراسات العلمية، غير أن الملاحظ هو عدم الاتفاق على تعريف محدد للإستراتيجية، وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية.

عرف **CHANDLER** الإستراتيجية على أنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات" (بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، 7 جانفي 2016، ص11).

كما عرفت ب: "مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب" (مجيد الكرخي، 2014، ص71).

هذا وتعرف الإستراتيجية على أنها: "مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية" (احمد بن مويزة، 2019، ص8).

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الإستراتيجية على أنها: تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، حتى يتم الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: مراحل إعداد الإستراتيجية

يمر إعداد الإستراتيجية بثلاث مراحل (علاء الدين خبابة، ديسمبر 2016، ص 95):

أ/ **صياغة الإستراتيجية:** يقصد بصياغة الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل، وتشمل تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، تحديد الغايات والأهداف لدراسة البيئة الداخلية والخارجية واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتمر عملية صياغة الإستراتيجية بالمرحلة التالية:

. **تحديد رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية:** يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح اتجاهات والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي فيها.

. **تحديد الغايات والأهداف:** الغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية.

. **تحليل وتوصيف عناصر البيئة:** أن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال التعريف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وكذلك الفرص والتهديدات البيئية التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة.

. **الاختيار الإستراتيجي:** بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عدداً كبيراً من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها والإمكانيات المتاحة لها من أجل تحقيق أهدافها.

ب/ **تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات عبر عدة مراحل، هي:

. **وضع وتحديد السياسات:** تعد المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة كمرحلة نهائية بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

. **تحديد ووضع البرامج:** البرامج هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صبغة علمية.

. وضع وتحديد الموازنات: إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية ويقدم ثلاث خدمات: التخطيط، التنسيق، الرقابة.

. تحديد ووضع الإجراءات: الإجراءات خطط تبين بالتحديد التدفق والاتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات والمراحل.

. تخصيص وتوزيع الموارد: يعد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، وتساعد على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحددة في ضوء الأهداف.

ج/ التقييم والرقابة الإستراتيجية: تمر بخمسة مراحل والمتمثلة في:

1. تحديد ما يجب قياسه: يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقوم وينبغي أن تتضمن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها بالموضوعية والقابلية للقياس.

2. تحديد معايير لقياس الأداء: وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، هناك معايير على مستوى المؤسسة، معايير أداء وظيفية (الإنتاج، التسويق) هناك معايير على مستوى الأقسام.

3. قياس الأداء الكلي: هناك أربعة مستويات (على مستوى الأفراد، الأقسام والإدارات، المبالغ المنفقة، منظمة الأعمال).

4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: وتهدف هذه الخطوة إلى أن نتائج الأداء الحالي مطابقة للأهداف.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوت وانحراف، الأمر الذي يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية.

وفي الأخير فإن التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة الكافية والتي تصل في الوقت الصحيح تعد بمثابة الدعامة الرئيسية لعملية الرقابة الإستراتيجية بصورة فعالة، حيث تتوقف جودة عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية على نوعية وجودة المعلومات التي تستخدمها. فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: تصنيفات إستراتيجية المؤسسة وأنواعها

أولاً: تصنيفات إستراتيجية المؤسسة

حيث صنف إستراتيجية المؤسسة كالتالي (كربوش محمد وآخرون، 2019، ص533532):

- الإستراتيجية المنقبة: عادة ما تكون المسببة للتغيير عندما تغير المؤسسة منتجاتها وخدماتها في محاولة لان تكون الأولى في السوق، إذ تميل هذه الشركة إلى التأكيد على الابتكار والمرونة من أجل أن تكون قادرة الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة. حيث تهيمن عليها وظيفة البحث والتطوير. أما عملية اتخاذ القرار فتتسم بقدر أكبر من اللامركزية ويكون هيكل التنسيق والاتصال بسيطاً.

- الإستراتيجية المدافعة: هي عكس الإستراتيجية المنقبة، فهي تقدم مجموعة مستقرة من الخدمات إلى أسواق محددة (قطاع معين)، إذ تركز الإستراتيجية المدافعة على القيام بأفضل عمل ممكن تبحث باستمرار عن الكفاءة التشغيلية لخفض التكاليف، تعتمد رقابة صارمة خاصة على التكلفة والكفاءة، فالمؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تمنع منافسيها من دخول مجال حدودها من خلال إجراءات اقتصادية قياسية مثل: التسعير التنافسي أو إنتاج منتجات عالية الجودة، كما تميل هذه الإستراتيجية إلى تجاهل التطورات خارج مجالات خط إنتاجها إذا أنها لا تقوم سوى بمسح بيئي محدود ومحدودية تطوير المنتجات، أما عملية اتخاذ القرار فهيمن عليها خبراء في المشاكل المالية والإنتاجية.

- الإستراتيجية المحللة: تقع الإستراتيجية المحللة بين الإستراتيجية المدافعة والمنقبة، فإنها توحد خصائص كلا النوعين، فالإستراتيجية المحللة تعمل على الحفاظ على قاعدة مستقرة نسبياً من المنتجات والخدمات بينما تتحرك بشكل انتقائي إلى مناطق جديدة حيث يركز المحللون في البيئة السوقية الأكثر استقراراً على كفاءة الإنتاج والتكاليف المنخفضة، أما في البيئة الأكثر اضطراباً فإنها تتبع بعناية التطورات الجديدة من أجل القفز في أقرب وقت على هذه التطورات، تميل إلى التركيز على عمليات التخطيط الرسمية وتحاول تحقيق التوازن بين التحكم في التكاليف والكفاءة مع المخاطرة والابتكار، بنية الإستراتيجية المحللة معقدة نوعاً ما بسبب طابعها المختلط فنجدها تميل إلى هوامش ربح أصغر من الإستراتيجية المنقبة ولكن مع الحفاظ على كفاءة التشغيل.

- الإستراتيجية المستجيبة: يمكن اعتبار الإستراتيجية المستجيبة، بأنها ليست إستراتيجية حقيقية، بل هي كرد فعل للفرص والتهديدات المتواجدة داخل المحيط والتي تحدث بشكل مفاجئ وتتصف المنظمة من خلالها بالخصائص الآتية:

. تُدرك التغير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فعال.

. لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدفاً واضحاً بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتلافي الحاجات الآتية.

وبالرغم من أن الإستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى، ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، وتتوافق مع مرحلة الانحدار ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات

1- طبقاً للمستويات:

1-1 الاستراتيجيات الشاملة:

- ما هو المستوى الذي نريد البقاء فيه؟
- معدل النمو في نشاط المنظمة في مجالاتها المختلفة.
- إستراتيجية التوسع (زيادة حجم النشاط).
- إستراتيجية التوسع والتطور.
- إستراتيجية التوسع الثوري (حدوث طفرة).
- إستراتيجية التجمد.

2-1 إستراتيجيات نتائج الأعمال:

- إستراتيجية القيادة والسيطرة على التكاليف.
- إستراتيجية القيادة والتنوع في الأنشطة.
- إستراتيجية القيادة والتركيز على الأنشطة التنموية.

3-1 الإستراتيجيات الوظيفية:

- كيف تحقق أهداف التخطيط الإستراتيجي الشامل وإستراتيجيات نتائج الأعمال؟ (جمعهما)

2- طبقاً للوظيفة (الدور):

1-2 إستراتيجية الريادة: تحقق المنظمة عائد يفوق العائد السائد في القطاع بالرغم من وجود منافسة عن طريق:

- رفع حصة المنظمة في السوق.

- توفر النقد الكافي لتمويل أنشطة المنظمة.

- خفض التكاليف بشكل كبير.

- الحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال (المواد الأولية).

2-2 إستراتيجية التمايز: تحقيق المنظمة عائد يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة لمواجهة المنافسين عن طريق:

- تطوير وتسويق خدمات جديدة وفريدة.

- تقديم خدمات متميزة لا تقدمها المنظمات أو الشركات المنافسة.

- خلق ميزات لمنتجات وخدمات المنظمة يشعر بها العميل.

- الالتزام من قبل موظفي المنظمة بالمحافظة على التميز.

- تطبيق كافة التحسينات والأفكار المقترحة.

3-2 إستراتيجية التركيز: التركيز على نشاط واحد أو التوجه إلى مجموعات محددة من العملاء وهي مناسبة ل:

- تحقيق ميزة تنافسية بواسطة المصرفية والكفاءة المتخصصة.

- تجنب المشاكل لدى إدارة عدد كبير من النشاطات.

4-2 إستراتيجية الاستقرار: السعي للمحافظة على مجموعة النشاطات الحالية وهي مناسبة ل:

- عندما يكون النمو مكلفاً، وله آثار سلبية في الربحية.

- في حالة القطاع يتميز بأنه قليل النمو.

- في حالة كبر حجم المنظمة وسيطرتها بقوة على السوق.

5-2 إستراتيجية النمو: تقوم المنظمة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة السوقية أو غير ذلك وتشمل ما يلي:

● **إستراتيجية التكامل العمودي:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات أخرى في قناة توزيع معينة، ويأخذ أحد الشكلين التاليين:

* **تكامل خلفي:** شراء منظمات أو شركات أقرب إلى الموردين.

* **تكامل أمامي:** شراء منظمات أو شركات أقرب للعملاء.

● **إستراتيجية التكامل الأفقي:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات منافسة في نفس النشاط أو السوق.

● **إستراتيجية التنوع المترابط:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات من قطاع أو نشاطات مختلفة ومتنوعة. ولكنها تعمل في قنوات توزيع أو سوق مشابه للمنظمة الأم.

● **إستراتيجية التنوع غير المترابط:** وتهدف لتحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات يختلف نشاطها اختلافاً كلياً عن نشاط المنظمة الأم.

● **إستراتيجية الاندماج:** تقوم المنظمة بالاندماج مع منظمة أخرى ليكونا معاً منظمة جديدة.

● **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تقوم المنظمة بالعمل مع منظمة أخرى على تنفيذ مشروع ضخم لا تستطيع تنفيذه بمفردها.

6-2 إستراتيجية الانكفاء: تستخدم يكون بقاء المنظمة مهدداً لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وتشمل ما يلي:

● **إستراتيجية الدوران:** تستخدم في حالة أداء المنظمة السيئ ولكن لم يبلغ مرحلة الخطر، ويتطلب ذلك:

* التخلص من المنتجات غير المربحة.

* خفض عدد الموظفين لديها.

* إعادة النظر في عدد وطرق تنظيم نقاط البيع.

* اعتماد أساليب عمل جديدة لجعل نشاطات وعمليات المنظمة أكثر كفاءة وفعالية.

● إستراتيجية التعرية: تسعى المنظمة لبيع قطاع أو أكثر من قطاعات المنظمة.

● إستراتيجية التصفية: وقف نشاط قطاع أو أكثر وبيع موجوداته.

7-2 الإستراتيجية المركبة: تقوم المنظمة باعتماد مزيج من الإستراتيجيات العامة المذكورة أعلاه (هلال محمد عبد الغني حسن، 2008، ص25).

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص إستراتيجية المؤسسة

أولاً: مبادئ الإستراتيجية

ترتكز الإستراتيجية على مبادئ أساسية وهي (فيلاي عبد الرحمان، 2010، ص8):

- **مبدأ القوة:** أي أن إعداد الإستراتيجية المناسبة يركز على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات (نقاط القوة ونقاط الضعف).
- **مبدأ التركيز:** أي أن المؤسسة تركز جهودها على المجالات التي تتميز فيها (ميزة تنافسية).
- **مبدأ اقتصاد القوى:** عدم التبذير وتبديد إمكانيات المؤسسة.
- **مبدأ التنسيق:** معناه وجود تنسيق وانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة للمؤسسة.
- **مبدأ الأمان:** يجب وضع إمكانيات ونشاطات المؤسسة في محيط أقل خطورة.
- **مبدأ الفرص:** يجب استغلال الفرص المريحة للمؤسسة (أسواق جديدة، تطوير المنتج...).

ثانياً: خصائص الإستراتيجية

لإستراتيجية خصائص تتجلى فيما يلي (فيلاي عبد الرحمان، 2010، ص8):

- **المرونة في العمل:** معناه أن تحركات المؤسسة تكون حسب متغيرات المحيط.
- **استغلال الفرص وتجنب المخاطر:** أي استعمال نقاط القوة ونقاط الضعف والأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية والقانونية.
- **إعادة تخصيص الموارد:** معناه أن مواجهة التغيرات البيئية يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في الموارد الموجودة وطريقة توزيعها على الاستخدامات.

- مراقبة المحيط: أي أن التحركات الإستراتيجية تتغير طبيعتها بتغير المحيط.
- استغلال المزايا التنافسية: يجب استغلال المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع واقتناص الفرص المتاحة.

المطلب الرابع: مداخل صياغة الاستراتيجيات

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات في صياغتها لاستراتيجياتها على مدخلين أساسيين هما (حمزة غواطي، 2014، ص 54):

- مدخل السيطرة والتركيز : ينطوي تحت هذا المدخل أربعة مداخل تنتهجها الشركات متعددة الجنسيات سعياً منها إلى صياغة الاستراتيجيات التي سوف تتبعها في أعمالها الدولية وتمثل هذه المداخل في ما يلي:

1- مدخل إستراتيجية السيطرة على المنتج: هذا التوجه قائم على افتراض قيام وحدات إنتاجية أو خدمية تنتسب إلى بلد معين بعملية الإشراف والسيطرة على المنتجات وخدمات مقرها في بلدان أخرى، أي أن هذا التوجه يركز على المنتج والسيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى، إن هذا المدخل يناسب الشركات التي تعتمد على سيطرة إستراتيجية مركزية جغرافية على منتجاتها مقابل تركيز ضيق على عملية التسويق الدولي.

2- مدخل الجيومركزية: هذا التوجه يعتمد على استناد الشركة على اللامركزية الجغرافية مع التركيز على خط منتج محدود، وذلك من خلال توزيع السيطرة الإستراتيجية على أسواق متعددة وتكون مصاحبة لتركيز ضيق على التسويق كما يتيح هذا المدخل للشركات التمتع بمرونة كافية للتخطيط وأيضاً توجيه محفظة وحدات العمل الإستراتيجية لديها واتسامها بالمرونة النابعة من التوزيع تتيح لها فرصة عدم التأثر إذا ما واجهت منتجاتها في أحد البلدان تعثر أو إخفاق وذلك يرجع إلى توزيع أعمالها على أكثر من مركز أي أن أسواقها متعددة ونشاطاتها التمويلية والتصنيعية موزعة على مختلف الأقطار وهذا ما يسمه لها من التقليل من المخاطر.

3- الإستراتيجية الجيولامركزية : هذا التوجه قائم على قيام الشركة بتقليل المخاطر وذلك من خلال امتلاكها عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقو بتسويق سلسلة طويلة من المنتجات، كما اعتمادها على وجود وحدات أعمال متعددة ومنتشرة يقلل من احتمال ظهور تهديدات خطيرة مقارنة بوجود وحدة أعمال كبيرة واحدة وهذا من خلال المزايا التي تكتسبها الشركة نتيجة اعتمادها هذا التوجه حيث أن اعتماد الشركة على استخدام أسواق متنوعة تتيح لها فرصة درء المخاطر.

لكن لهذا التوجه العيب يتمثل في التنوع المعتمد مع منح الإستقلالية النسبية للوحدات المحلية وهذا ما يؤدي تقييد عملية تبادل المعلومات بين الوحدات فيما يتعلق بالأسعار .

- مدخل الطير والسنجاب:

توجد توجهات أخرى يمكن للشركات الاعتماد عليها كتوجه الطير والسنجاب، حيث يقوم توجه الطير على الانطلاق من الخارج إلى الداخل أي أن الشركة تقوم بتحليل محيطها الخارجي بغية الوصول إلى موقف لصياغة استراتيجياتها على أساسه، أما توجه السنجاب فإنه يركز على أساس انطلاق الشركة من تحليل ودراسة بيئتها الداخلية وجعلها كمنصة انطلاق لصياغة الاستراتيجيات، وكما اشرنا بالنسبة للمداخل السابقة فإن من المستحسن التوافق بين هاذين المدخلين بغية الوصول إلى صياغة إستراتيجية دولية ناجحة، كما بإمكان هذه الشركات الاعتماد على مداخل أخرى كمدخل الأهداف والسلوكيات والمنافسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

لقد اقتصت الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصغيرة والكبيرة، والقديمة والحديثة، على الرغم من اختلاف الجهد المبذول من شركة لأخرى، فالعمل الإستراتيجي عملية طويلة ومعقدة في الشركات الكبرى الدولية، أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية فالعمل الإستراتيجي يكون أبسط، كما أن الممارسات اليومية لإدارة الإستراتيجية تتغير تبعاً لنوع المنظمة ووفقاً لإستراتيجيتها الخاصة، وحسب البيئة المحيطة بها. فلا يعقل أن هناك شركة بدون ممارسات تخطيطية، فعلى الأقل لا بد أن يفكر مديروها في مستقبل المشروع وما سوف يتم من عمل وهذا النوع من التفكير يعتبر نوعاً من الممارسات غير الرسمية للتخطيط، وهو نوع من التخطيط حتى ولو كان في شكل متدني وذلك لغياب أنواع كثيرة من الخطط، وغياب الدراسات اللازمة لها، وغياب الأدلة واللوائح الإجرائية التي تنظم خطوات التخطيط.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم ومكونات الإدارة الإستراتيجية، أهميتها ودوافع استخدام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

عرف (ثومبسون واستركلاند 1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية" (عائشة يوسف الشميلي، 2017، ص22).

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (مجد صقور، رعد الصرن، 2008، ص10).

ويعرفها الدكتور سعد ياسين: "بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (سوما علي سليطين، 2007، ص17).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث تتضمن مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة.

المطلب الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

نتعرض هنا لتعريفات هذه المكونات لبناء الفكرة الأولى عن الاختلافات الرئيسية في عدد منها وإبراز الجوانب الحيوية للعدد الآخر، وتمثل هذه المكونات في (شوقي ناجي جواد، 2010، ص141):

أ- البيئة الخارجية:

تنشأ كل منظمة في بيئة ولا يمكن أن نتصور قيام منظمة بشكل منفصل أو بمعزل عن البيئة، كما أن لكل منظمة أهداف وغايات، وتحمل مسؤوليات ذات العلاقة مع ما يمثّلها في البيئة. ولا يقدم هذا النظام (المنظمة) مخرجاته إلى البيئة الخارجية فحسب، بل عليه أن يراعي ويهتم بأهداف وغايات المنظمات الأخرى ويرسم في ضوء ذلك أهدافه الخاصة ويضع الخطط ويقود عملياتها (CLELAND & KING 1972).

ويصف بعض الكتاب (Keast & Rosenzweig 1974) معنى مفهوم بيئة النظام على النحو الذي يعتبر المنظمات هي أنظمة ثانوية لنظام أعلى وأرقى ألا وهو الكون الكلي للبيئة (المجتمع). وللمنظمات (الأنظمة) حدودها المعروفة التي تفصلها عن المنظمات الأخرى القائمة في البيئة. فالمنظمات تستلم مدخلاتها عبر هذه الحدود، ثم يتم تحويلها

وإعادة تشكيلها على نحو نسبيها مخرجات. ولأن المجتمع يزداد تعقيدا يوما بعد يوم فإن على المنظمات توجيه اهتماماتها المتزايدة للقوى المكونة للبيئة. ورسم صور التعامل معها.

كما لوحظ بان كل نموذج للإدارة الإستراتيجية يجب أن يغطي وبأوسع أبعاده البيئة الخارجية لأنها إحدى المكونات لهذه الإدارة. وكل شيء في النموذج بما في ذلك شرعية المنظمة ينبثق عن البيئة. وهنا يجب التأكيد على أن الحاجة للإستراتيجية تتقرر وتتحدد في ضوء قاعدة المعلومات المطلوبة لها، كما يتحدد قبول ونجاح الإستراتيجية على طبيعة ونوعية المعلومات المتراكمة عن طريق التغذية العكسية أو أي قنوات أخرى شريطة أن ترد هذه المعلومات في الوقت المناسب.

ب- الحاجة للإستراتيجية:

إن الحاجة للإستراتيجية هي إحدى المتغيرات التي تتوسط نموذج عملية إدارة الإستراتيجية حيث يتم تحديد مستوى الحاجة في ضوء المقارنات التي يجب أن تجري وباستمرار بين الفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية وتحديد درجة علاقتها بقابلية المنظمة على استثمار هذه الفرص، وتشخيص إمكاناتها في التعامل مع تلك التهديدات والمخاطر، وإذا ما تبين للمنظمة ومن خلال نتائج التحليل أن هناك مترتبات معينة فإن الحاجة تنشأ لتطوير الخطة الإستراتيجية وتطوير الخطط الأخرى. الحاجة للإستراتيجية هي المحور لأي تغيير أو تعديل في الإستراتيجية المعمول بها ولأي مستوى كان كنتيجة للمعلومات الواردة في البيئة الخارجية عن طريق التغذية العكسية.

ت- القيم والخبرات الإدارية:

من الضروري استيعاب وفهم وتقييم ميول واهتمامات وقيم الأفراد والجماعات داخل المنظمة بكل وضوح. كما أن نظم القيم للإدارة العليا هي ركائز وأسس منطقية لأي إستراتيجية جديدة. ومهما كانت قيم الإدارة (مكتوبة وغير مكتوبة) فإنه لا يمكن إثبات صحتها ومصداقيتها سواء كان ذلك على أساس عددها أو منطقيتها، ومع ذلك فهي تحدد اتجاه المنظمة عموما على الأمد البعيد (Steiner et. AL 1982). قد لا يكثر المدراء المسؤولون بمصير ومستقبل المنظمة وقدرتها على ما تستطيع عمله، وما لا تستطيع عمله، أو قد يكون اهتمامهم بهذا الجانب ثانويا، إلا أن أداءهم يتأثر بما توحى إليهم أنفسهم (Christensen 1973). ومن هنا ينبغي على المدراء إدراك وفهم حجم تأثير القيم التي يحملوها على أعمالهم وعلى عملية الإدارة الإستراتيجية (Mccarthy 1975)، وأنه لمن المؤكد أن تنعكس آثار الخبرة والقيم الإدارية على درجة تفهم مستوى الحاجة للإستراتيجية ضمن معايير سياسة المنظمة وتوجهها.

ث- السياسات التنظيمية:

تدفع الضرورة إلى اعتماد استراتيج خاص يقرر إطار السياسات التنظيمية الواجب اعتمادها، حيث أن تأثيرها بين على عملية الإدارة، إن الحاجة لاعتماد استراتيج خاص أو نوع من الاستراتيجيات تؤكد ضرورة وجود سياسات تنظيمية، وإلى الحد الذي يظهر انعكاس هذه السياسات على مهام المنظمة الأساسية حتى تتمكن الإدارة من أن تعمل بتوافق وانتظام، وعندما تكون السياسات على مهام المنظمة الأساسية حتى تتمكن الإدارة من أن تعمل بتوافق وانتظام، وعندما تكون السياسات مرآة عاكسة لمهام المنظمة فهذا يعني أن أعمال تنفيذ الإستراتيجية ستخدم أهداف وغايات هذه المنظمة. فالسياسة والإستراتيجية يظهران سويا في علاقة ترافدية ترابطية، فكما تميل الإستراتيجية إلى الديناميكية، تكون السياسة عرضة للتغيرات المستمرة التي قد تطرأ على أعمال ومهام المنظمة وتكنولوجيتها.

ج- التنظيم الاستراتيجي:

تأخذ عملية إدارة الإستراتيجية شكلا تنظيميا يتطابق مع الحالة الهرمية للأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة، ويتطابق هرمية الأهداف والاستراتيجيات نحصل على تسلسل هرمي للخطط المستمدة من قبل هذه المنظمة. تبرز أهمية وجود حالة تنظيمية للإستراتيجية عندما تظهر بوادر اهتمامات الإدارة العليا للمنظمة بالأسس الإستراتيجية أثناء استلام المعلومات الإستراتيجية والقيام بتفسيرها وتحليلها اعتمادا على الفرص والتهديدات الصادرة عن البيئة الخارجية ومعرفة درجة علاقتها بمصادر القوة والضعف في المنظمة. وهذا هو جانب من جوانب ما هو مطروح عن الإدارة الإستراتيجية والذي يركز على تساؤلين:

- الأول: في أي موقع أو مستوى من المنظمة يتم إنشاء الإستراتيجية ؟

- الثاني: ومن هو المسؤول عن أعمال اختيار الإستراتيجية وتنفيذها ؟

ح- هرمية الإدارة:

من الأمور الأساسية لأعمال توزيع المهام التنظيمية وتقسيم الأعمال عدم تخويل صلاحيات ذات علاقة باستراتيج المستوى الأول وحصر نشاط انجازها ولأسباب قانونية وعرفية في الإدارة العليا. وبالمقابل يقوم مساعدو المدير بتحويل رؤساء الأقسام الصلاحيات المناسبة لتنفيذ بعض جوانب الإستراتيجية باشتراك العاملين في المستويات الإدارية الأخرى، والإبقاء على الصلاحيات التي تتطلب وجودها لدى المدير الأعلى حصرا (Branch 1963). والشيء المهم هنا هو قيام المدراء جميعا ولحد معين بالاشتراك في أعمال صياغة الإستراتيجية، وتبدأ المشاركة من الإدارة العليا منحدره إلى المستويات الدنيا من هرم الإدارة، وحالما تنجز الإستراتيجية ضمن التسلسل الهرمي للإدارة تبدأ الخطوة الثانية وهي عملية

اختيار الإستراتيجية من بين الآراء المنتقاة وتطويرها في ضوء المعلومات المناسبة إلى نظام المنظمة من الكتل المتفاعلة في البيئة الخارجية.

خ- اختيار الإستراتيجية:

اختيار الإستراتيجية هو الجانب الآخر لإدارة الإستراتيجية والذي يتضمن قرار الإدارة العليا في انتقاء الجذر من بين الاستراتيجيات المطروحة حتى يمكن نشر أبعاد هذا المختار بتسلسل هرمي يتناسب وهرم إدارة المنظمة. والمتصفح للاستراتيجيات المعمول بها في المنظمة الواحدة يجدها في بعض الحالات متداخلة في حلقة الوسائل والغايات (الأساسية والفرعية) التي تغطي مستويات الإدارة جميعا.

تؤكد أغلب الدراسات على ضرورة الانتباه الى فرص انتقاء الإستراتيجية بعد اختيارها، فمثلا القرارات الإستراتيجية التي تعني أساسا بأعمال وضع المنظمة العام وعلى الأمد البعيد، هي قرارات ناشئة عن خطة الإستراتيجية وتهتم بالمشاكل والحالات الجارية في البيئة الخارجية وبأمر المنظمة الداخلية (Ansoff 1965, Chandler 1966).

د- تنفيذ الإستراتيجية:

إن تنفيذ الإستراتيجية يعد أهم جزء في نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية وبغض النظر عن مدى جودة صياغة الإستراتيجية أو كيفية اختياره فان معرفة ملائمتها أو عدم ملائمتها تبرز في وقت التنفيذ، حيث يترجم ذلك إلى حالة واقعية، وتحول المصادر والموارد إلى مجموعة متفاعلة (بشر، مال، موارد، معدات...الخ) وذات علاقة بالستراتيج، وإذا ما تم تنفيذ الإستراتيجية المختارة بأسلوب يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وبما يتلاءم ورسالة المنظمة حينئذ يمكننا القول بان مثل هذه الإستراتيجية ناجحة وجيدة وفق معطيات الحالة القائمة.

وتتمحور أعمال تنفيذ الإستراتيجية حول أمرين مهمين هما:

الأول: ويتعلق بالجانب التنظيمي الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتنفيذ الإستراتيجية.

الثاني: ويتعلق بالجانب الشخصي الذي يؤكد على العمل القيادي والذي لا بد وان يمتد للإفادة من أنشطة وفعاليات أعضاء المنظمة كافة وتوجيهها نحو القيام بأعمال مطلوبة وذات علاقة بتنفيذ الإستراتيجية.

ذ- تقييم ورقابة الإستراتيجية:

ترتبط عملية التقييم والرقابة على الإستراتيجية بموضوع تحقيق الأهداف المرسومة، فتقييم الإستراتيجية والرقابة عليه هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية يحاول من خلالها القادة الإداريون التأكد من أن استراتيجيات المنظمة المختارة قد تم تنفيذها وبشكل صحيح وأنها أدت إلى تحقيق الأهداف المنشودة وأنها تساهم في تحقيق رسالة المنظمة (Glueck & Jauch 1984).

ر- التغذية العكسية:

تنطوي عملية التغذية العكسية على تدفق المعلومات من البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة والتي في ضوءها يتم إدراك مدى تطابق النتائج مع ما هو مخطط مسبقاً، فإن المعلومات المرتدة تعين إدارة المنظمة على التحقق من وجود التجانس والتطابق والتقارب أو وجود الاختلاف بين النتائج الفعلية والمرسومة، وفي الوقت نفسه فإن المعلومات توضح أو تؤثر ما يجب أن تقوم به المنظمة تجاه شكلية الإستراتيجية المعمول بها، ولا بد لنا من القول بأن التغذية العكسية تضفي الخصائص الديناميكية على نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية والذي سنأتي على شرحه لاحقاً.

المطلب الثالث: فوائد وأهمية الإدارة الإستراتيجية

يساهم تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها (بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، 2016، ص535):

- 1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزدون من قدرتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
- 2. القرارات الجماعية:** إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- 3. مشاركة العاملين:** حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

4. توضيح الأدوار: تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك بتقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.

5. الحد من مقاومة التغيير: فالمشكلة تعني تحقيق الفهم والإقناع، وتوليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عند استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة لتبني إستراتيجيات محددة.

6. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

7. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: لا تستطيع منظمات الأعمال تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، إلا أنه يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية عليها.

8. تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية، وما تفرزه من فرص وتنميها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرصة بطريقة تفوق منافسيها.

9. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تعمل الإدارة الإستراتيجية على مساعدة المنظمة في توجيه مواردها التوجه الصحيح على المدى البعيد، وتسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

10. القدرة على إحداث التغيير: تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

11. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: إن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات والأرباح أو العائد على الأسهم.

مما سبق يتضح أن هنالك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تبنيها لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، هذه الفوائد لا تنحصر في الجوانب المادية فقط وإنما تمتد إلى الجوانب السلوكية أيضاً.

لقد أصبح النهج الإستراتيجي منهج تفكيري وأسلوب عمل حتمي لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور وزيادة درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجية عن سيطرة إدارة المنشأة، وهكذا أصبح النهج الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما أجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم المنهج الإستراتيجي.

على الرغم من الإدعاءات التي تذكر أن هناك شركات ناجحة ولا تعرف شيئاً عن التخطيط الإستراتيجي إلا أن بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط إستراتيجياً بنفسه بناءً على خبراته، وبعض هذه الشركات قد ينجح لفترة من الزمن اعتماداً على ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب ولكنها لا تنجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير، وإذا لم تخطط إستراتيجياً فسيأتي يوم تجد من يشتري بضاعتها أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار أو تغير احتياجات العملاء وتغيير شرائحهم... ، فالإدارة الناجحة هي التي تخطط قبل الإقدام على عمل معين وهي التي تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ولا تكون تحت رحمة الظروف.

المطلب الرابع: دوافع استخدام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص هذه التحديات بما يلي (سوما علي سليطين، 2007، ص23):

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

2- تزايد حدة المنافسة:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفأة

تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة.

وفي معرض الحديث عن دواعي استخدام الإدارة الإستراتيجية تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية أشارت إلى أن هناك علاقة ايجابية تربط بينهما وأن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا.

المبحث الثالث: ماهية نمو المؤسسة

تشهد مختلف القطاعات والمجالات منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث تحاول هذه المؤسسات السيطرة على الأسواق التي تمارس نشاطها فيها والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من أجل تحقيق النمو والبقاء، حيث تسعى المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف أهدافها لتحقيق الاستدامة في نشاط معين بل والمحاولة إلى دخول أنشطة أخرى، يتحقق هذا الهدف بإتباع استراتيجيات توسعية تحقق لها النمو.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وطبيعة النمو في المؤسسة، أنواع النمو في المؤسسة ومزاياه، المعايير المفرقة للنمو الداخلي عن الخارجي ومقارنة عمليات الاندماج والاستحواذ مع النمو الداخلي

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

بالنسبة إلى (penrose 1959) "نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات ...الخ)، مرفقة بتغيرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة...الخ) (بلكحل سهام، 2014، ص7).

يقصد بنمو المؤسسة "زيادة في مؤشرات الأساسية كالزيادة في حجم الإنتاج أو مبيعاتها أو عدد منتجاتها أو الزيادة في رقم الأعمال أو عدد العملاء، وعموما يكون النمو كمي أي انه يقاس بوحدات كمية " (روضة جديدي، احمد صخر، 2020، ص30).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نمو المؤسسة هو نتيجة قرار تسييري مهم وليس ظاهرة عفوية، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية ويمكن للمؤسسة أن تنمو من خلال التوحد مع مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: طرق النمو في المؤسسة

هناك العديد من الطرق أمام المؤسسة لنمو، ومن أهمها: إستراتيجية النمو الداخلي وإستراتيجية النمو الخارجي، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف بإيجاز على كل نوع (عبد الوهاب بلمهيدي، عادل لعجالي، 2013، ص-107). (111).

أولاً: أساسيات حول النمو الداخلي

سنطرق من خلال هذا العنصر إلى مفهوم النمو الداخلي، ومن ثم نتعرف على إستراتيجيات النمو الداخلي، وفي الأخير سنتطرق إلى تقييم النمو الداخلي.

***النمو الداخلي:** هو نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى (بلكحل سهام، 2014، ص7).

***مفهوم إستراتيجية النمو الداخلي:** "زيادة في الحجم وتغير في خصائص المؤسسة، نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة، وليس اعتماد ضم مؤسسات قائمة".

***أنواع إستراتيجيات النمو الداخلي:** حسب أغلب الباحثين، فإن إستراتيجيات النمو الداخلي تأخذ شكلين: إما حسب مصفوفة النمو، وإما إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة أو فرع جديد، وحديثاً تم إضافة شكل آخر هو حسب كفاءات المؤسسة.

أ/ حسب مصفوفة النمو: قدم الباحث (إيغور أنسوف)، أربعة بدائل إستراتيجية يمكن أن تتاح أمام المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها، اعتماداً على وسائلها ومواردها الخاصة، وقد اعتمد الباحث في بناء نموذجها على بعدين هما، حداثة المنتج وحداثة السوق، وبالمقارنة بينهما استنبط أربعة بدائل إستراتيجية، كما هو موضح في العناصر التالية:

1. إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة، أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة، كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظراً لكبر قاعدة الزبائن. ومن بين أهم نقاط ضعفها إمكانية المنافسين تقليدها، وربما حتى التفوق على المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة استثمار مواردها، في الأجزاء السوقية التي تمتلك فيها الأفضلية.

أ/2 إستراتيجية تنمية السوق: وتعتمد هذه الإستراتيجية على اكتشاف المؤسسة لسوق مشبع من منتجاتها، سواء كان هذا السوق محلياً أو دولياً. ومن أهم مخاطر هذه الإستراتيجية، هي ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد والوسطاء والمنافسين.

أ/3 إستراتيجية تنمية المنتج: وتعتمد على إطلاق المؤسسة لمنتج جديد، من أجل خدمة جزء سوقي جديد، داخل السوق الكلي للمؤسسة، وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه.

أ/4 إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد: أو كما أسماها أنسوف بإستراتيجية التنويع، حيث تكون حالة تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، وتناسب هذه الإستراتيجية مع الصناعات التي تتطلب تغيرات في المعارف، كأسواق التكنولوجيا العالية.

ب/ إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد: حيث تعتبر إستراتيجية نمو داخلي متبناة، من قبل المؤسسات التي تملك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد، عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

لقد تطرقنا في هذا الفرع، إلى أهم استراتيجيات النمو الداخلي، لكن ما يعاب عليها أننا تطرقنا إليها من منظور أسواق ومنتجات، ما جعل هذه الإستراتيجيات تبتعد عن مفهوم النمو الداخلي، وكانت أشبه بتكتيكات تسويقية لا استراتيجيات نمو.

***تقييم إستراتيجية النمو الداخلي:** الجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي:

جدول رقم (1-1): تقييم إستراتيجية النمو الداخلي

المزايا	العيوب
. نمو تدريجي وبالتالي تحكم أحسن. . زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة. . استغلال ميادين تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة، مع الحفاظ على الاستقلالية. . تنمية ذاتية وترقية للأفراد، وتقوية ثقافة المؤسسة.	. بطئ النمو مع صعوبة التمويل. . صعوبة التحكم في المجالات الجديدة. . خطر ردود أفعال قوية من قبل المنافسين. . طول فترة التعلم. . صعوبة الوصول إلى حجم كبير.

المصدر: عبد الوهاب بلمهيدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 111

ثانياً: أساسيات حول إستراتيجية النمو الخارجي

سنستطرق من خلال هذا العنصر، إلى مفهوم التعاضدية باعتبارها من أهم مزايا النمو الخارجي، ثم تعريف النمو الخارجي وتحديد أهم أشكاله، ومن ثم نتعرف على أهم دوافع تبني إستراتيجية النمو الخارجي، وأهم مزاياه وعيوبه.

*** مفهوم التعاضدية:** تحقيق التعاضدية، يعني الحصول على توليد إضافي للقيمة بفضل تجمع العديد من المؤسسات، حيث أن هذه القيمة الكلية لهذا التجمع، تفوق مجموع القيمة المولدة في كل مؤسسة بمفردها، أما رياضياً فيمكن تعريف التعاضدية كالتالي: الكل أكبر من المجموع أجزائه، ونميز عموماً بين ثلاث أنواع من التعاضدية:

أ/ **تعاضديه تشغيلية:** ناتجة عن الاستخدام الأمثل لأنشطة المجموعة، وتظهر إما في شكل زيادة رقم الأعمال، أو انخفاض في التكاليف، بسبب تجمع عدة مؤسسات.

ب/ **تعاضديه مالية:** وتأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: قدرة التجمع على الاقتراض، الاستفادة من تخفيضات ضريبية.

ج/ **تعاضديه إدارية:** وناتجة عن انتقال المعرفة والمهارات بين المؤسسات المجتمعة، وهذه التعاضدية لها أهمية كبيرة، في عدة مجالات منها: البحث والإبداع التكنولوجي....

*** تعريف النمو الخارجي:** تم تعريفه على أنه "نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج".

وعُرف أيضاً بأنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها".

***أشكال النمو الخارجي:** يأخذ النمو الخارجي عدة أشكال منها:

أ/ الاستحواذ: وهو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات، باستثناء المؤسسة المستحوذة، حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب.

ب/ الاندماج: هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون، أي كل ما تملكه المؤسسات المجتمعة وما عليها.

ج/ المساهمة الجزئية في الأصول: وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال المؤسسة (ب)، وذلك من خلال تحويل جزء من أصول المؤسسة (ب)، إلى أصول المؤسسة (ب) مما يؤدي إلى تغير في أصول المؤسسة (ب)، وأحياناً حتى في اسمها. وتدخل ضمن التضييق على المنافس، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح عالية.

***الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي:** ويمكن تصنيفاً لصنفين أساسيين: دوافع إستراتيجية هجومية ودوافع إستراتيجية دفاعية.

أ/ دوافع الإستراتيجية الهجومية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

. زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير: وذلك بما لحجم المؤسسة، من تأثير على قدرتها التفاوضية مع الموردين أو العملاء.

. الحصول على موارد إستراتيجية.

. أخذ مكانة في السوق الجديد.

. تجديد الكفاءات.

ب/ دوافع الإستراتيجية الدفاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

. تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المشبعة: حيث يساعد النمو الخارجي على زيادة الصحة السوقية، والرفع من رقم أعمالها، دون زيادة العرض الكلي، وذلك من خلال الاستيلاء على حصص سوقية لمؤسسات منافسة.

. مواكبة التطورات التكنولوجية: فاندماج المؤسسات، يساعد في كثير من الأحيان على تقديم منتجات جديدة.

. امتلاك الحجم الكبير.

. عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء، وذلك بخلط حساباتهم.

. الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة (زيادة حواجز الدخول).

ب/ تقييم النمو الخارجي:

أهم ميزة للنمو الخارجي، هو أنه يوفر للمؤسسة فرصة زيادة نموها، دون التأثير على العرض الكلي، ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي، في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي

المزايا	العيوب
. السرعة في النمو.	. ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة.
. التحسين الفوري للوضعية التنافسية.	. صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ.
. إمكانية الدخول في ميادين جديدة، وتخطي الحواجز.	. الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة، بسبب تكاليف الشراء المرتفعة.
. امتلاك كفاءات جديدة.	. صعوبة دمج بعض الأنشطة.
. الاستفادة من آثار التعاضدية.	. خطر تفاقم الاختلالات.

المصدر: عبد الوهاب بلمهيدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص111

المطلب الثالث: أنواع ومعايير النمو في المؤسسة الاقتصادية

أ- أنواع النمو في المؤسسة الاقتصادية: تعرف بعض أنواع النمو التي تصنف ب (بوطغان حنان، 2007، ص

143-144):

1- النمو السريع: حالة هذا النمو مرفقة بمؤسسة صغيرة أو متوسطة "PME"، التي تصنع منتج كثير الطلب على السوق، ورقم أعمالها يتطور بسرعة، والطلب مرتفع (متقاطع)، والمخزونان والذمم (العملاء تنمو وتتطور بسرعة بالنسبة لرقم الأعمال)، احتياجات من رأس المال العامل تتطور وبالتالي المؤسسة تكون هنا في حالة عدم القدرة على التمويل، كما أنها تجد صعوبات كثيرة في الخزينة.

2- النمو غير المسيطر عليه: في فترة النمو السريع، المؤسسة يمكنها النظر لطلبها المرتفع بطريقة حساسة. استمرار نمو الاستثمارات، يمكن المؤسسات التمويل عن طريق المديونية وهذا عندما يكون تباطؤ في الطلب وبالتالي فالقدرة الإنتاجية تكون إذن كثيرة الأهمية، والتكاليف الثابتة للمؤسسة بشكل متزايد والنقطة الميتة ترتفع، وبالتالي تكون مستويات المردودية هنا جد ضعيفة، المؤسسة تكون في وضعية جد خطيرة.

3- النمو الضعيف: هنا معظم المؤسسات تعطي مردودية جد ضعيفة، والقرارات الاستثمارية المهمة أمثلها الحصول على أحسن مردودية، وفي هذه الحالة الجداول التمويلية والمخططات التمويلية المالية توضح أن: «قدرة التمويل الذاتي جد ضعيفة، والاستثمارات ممولة على القروض، وضعية المؤسسة هنا جد خطيرة، وأيضا في حالة غير متوازنة.

يتصف به مجموعة أو عدة مؤسسات التي تكون:

- المردودية ضعيفة وبالتالي لا يمكنها إجراء استثمارات جديدة، أيضا لا يمكنها الانطلاق في منتجات جديدة، هذه المؤسسات جد حساسة في المنافسة واستمرارها أو استدامتها غير مؤمن في الوقت الطويل.

4- النمو المتباطئ: انحطاط معدل النمو يمكن أن يظهر أصلا على نقصان الاستثمارات قبل أن يترجم إلى نقصان معدل النمو لرقم الأعمال.

هذا النمو المتباطئ، يكون نتيجة المنافسة المتزايدة، ولكن يمكن أن نقول بأن المردودية الغير كافية لا تسمح باستثمارات جديدة للمؤسسة.

- معظم المؤسسات في النمو المتباطئ تتطور بنمو خارجي.
- تقدير النمو أو معدل النمو، يمكن أن يلعب دورا مهما بالنسبة للمديرين عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالاستثمارات وتقييم المؤسسة.

وهناك مجموع أشكال أخرى للنمو كما يلي:

1- النمو التجاري: يهتم النمو التجاري للمؤسسة بتطوير وظيفة استبدال لديها. لقد أصبح التوسع التجاري طريقا إجباريا لكثير حجم المؤسسة، تهدف إستراتيجيتها إلى كسب أرض جديدة في ميدان المنافسين بشرط تعظيم هذا الجزء

2- النمو الصناعي: يركز النمو الصناعي للمنظمة على التقدم الكمي والنوعي لنسبة جودة وحجم المنتجات المصنعة حتى تظهر أقوى أداء، بينما يتضح النمو التقني كعنصر مدعم لهذا النمو.

3- النمو الإداري:

(برامج تأهيل وإعادة العاملين، تدريب....الخ).

يخص هذا النمو احتياجات العاملين لمواجهة احتياجات تطوير وكمية المؤسسة، أي أنه يركز على الارتقاء بمستويات أداء وسلوك العنصر البشري بها.

المطلب الرابع: عوامل المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي

يرتبط الاختيار بين النمو الداخلي والخارجي أولاً بالمعايير الموضوعية وهي استعجالية الحركة الإستراتيجية القائم بها وطبيعة العوائق أمام الحركة (مستوى نضج القطاع والقدرات المالية....) كما تدخل في عملية الاختيار جوانب ذاتية تتعلق بالهوية وشخصية المسؤولية والمؤسسة.

تتحكم في عملية المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي مجموعة من العوامل وتتمثل في:

• **الخصائص القطاعية:** ويتعلق الأمر بكل من درجة نضج الصناعة وقدرة المؤسسة على اختراق حواجز دخول السوق، حيث أنه كلما كانت الصناعة بعيدة عن مرحلة النضج كلما كانت عملية النمو ممكنة، وكذلك فإن قدرة المؤسسة على اختراق الحواجز خصوصاً المتعلقة بالتكنولوجيا تتوقف على قدرتها الإبداعية وعليه فإن طريقة النمو تكون بناء على درجة النضج في الصناعة وعلى مدى قدرتها على اختراق الحواجز.

• **ميل المؤسسة إلى النمو الخارجي:** حيث يعتبر النقص في الموارد البشرية أو التكنولوجيا دافعا وراء لجوء المؤسسة إلى النمو الخارجي، وتشير في هذا السياق إلى أنه بقدر ما تقدم المؤسسة على أنشطة جديدة عن نشاطها الأصلي بقدر ما يكون من الأفضل لها اللجوء إلى النمو الخارجي.

• **الاعتبارات التكتيكية:** وتتمثل في الوقت الذي يلعب دوراً هاماً في عملية المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي، حيث أن بإمكان المؤسسة لدى توفر مجموعة من الظروف أن تنمو خارجياً عن طريق الحياة وهنا تكون سرعة نمو أكثر من المدين المفروضة في حالة النمو الداخلي نظراً لعامل الزمن. كما أنه في إطار مواجهة الاحتكارية للمؤسسة يمكنها أن تبرمج استثماراتها المستقبلية قصد التفوق على منافسيها، وهذا من شأنه أن يكون عاملاً للمراجعة بين النمو الداخلي والخارجي وهذا تحت الوضعية والإمكانات المتوفرة. وهذه المفاضلة مرتبطة كذلك بعدد الأهداف في السوق كفرض بيع مؤسسة أمام الأخرى وهذا ما يؤدي إلى ترشيد القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالنمو. إمكانية تواجد أصول في السوق: ويتعلق الأمر بإمكانية الحياة على أصول خاصة بتراكم الخبرة للمؤسسة، صعوبة التقليد كالتكنولوجيا، المهارة، وفاء الزبائن... وبذلك يكون النمو الخارجي الأقرب إلى تحقيق مثل هذا الوضع.

• **القدرات المالية للمؤسسة:** تتوقف قدرة المؤسسة على النمو على مواردها التي تعتبر محدد الشروط الداخلية للنمو، ممثلة في عوامل النمو ويندرج ضمنها كل من الجانب البشري، المالي والتطور التقني حيث يتعلق الأمر بالخبرة ما يعرف برأس المال البشري كما يعتبر رأس المال التقني عاملاً أساسياً لعملية النمو غير أنه ممكن اكتسابه دون رأس المال الخاص

(أسماء مجوبي، مريم احمد هرقة، 2013، ص 30).

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل مختلف مفاهيم إستراتيجية المؤسسة، وقد تم التوصل إلى أنه لا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد خطة أو إستراتيجية خاصة بها.

من بعد ذلك بينا أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث تتضمن مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية فعالة تساعد المؤسسة.

كما تم التوصل إلى أن المؤسسات تسعى إلى إتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف أهدافها لتحقيق الاستفادة في نشاط معين بل والمحاولة إلى دخول أنشطة أخرى، يتحقق هذا الهدف بإتباع استراتيجيات توسعية تحقق لها النمو.

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة متناسقة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما فتح آفاق المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وجعلها تلجأ إلى بديل استراتيجي يقوي بنيتها ويكسبها قوة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل كل هذه التغيرات، حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية تنافس بها المؤسسات الأخرى في السوق، وذلك ما يتطلب منها نموا ولكي تحققه لابد لها من وضع إستراتيجية، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية لابد لها من إتباع إحدى طرق النمو والتي من أهمها النمو الخارجي والنمو الداخلي، إذن المؤسسة التي تريد تحقيق مركز قيادي في السوق عليها وضع إستراتيجية جيدة للنمو.

وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى النمو الداخلي، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى النمو الخارجي، أما في المبحث الأخير سنتعرف على مؤشرات وكيفية خلق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: ماهية النمو الداخلي

يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً من عوامل تعزيز تنافسية المؤسسة وتعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأهميتها الإستراتيجية، لذا فإن التطرق إلى النمو الداخلي للمؤسسة يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بكل جوانبه، وتبين مختلف تعاريف النمو الداخلي بأنه يترجم في نمو الطاقات المتاحة للمؤسسة ويحدث نتيجة لتفاعل جملة من المتغيرات الاقتصادية والمالية، والحق أن هذه الأخيرة متغيرات داخلية والتي هي بمثابة مؤثرات فنية تمثل المراكز الحساسة للنمو بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما يجعلها خاضعة لسيطرتها ومراقبتها، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على التحكم في تلك المتغيرات وتوجيهها بشكل سليم يؤدي بها إلى تسجيل معدلات نمو متوازنة ومثمرة. وسنركز في هذا المبحث على مفهوم النمو الداخلي و استراتيجياته،

المطلب الأول: مفهوم النمو الداخلي

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى النمو الداخلي، نذكر منها ما يلي:

يعرف الكاتب (pierre baranger) وآخرون النمو الداخلي بأنه: "نمو يتشكل بخلق وإحداث قدرات جديدة من طرف المؤسسة لذاتها، وهي تلك التي تتمثل في القدرات الإنتاجية، أو بقدرات من طبيعة أخرى كقدرات البحث (مثل عملية إنشاء مخابر عملية للبحث) ، أو بقدرات تجارية (كإقتحام أسواق خارجية) (سماح بن قدور، إكرام دانون، 2019، ص3).

إن النمو الداخلي هو "توسع المؤسسة في السوق وزيادة إنتاجيتها والحفاظ على استقلاليتها واعتماداً على مواردها الخاصة" (مبروكة هاجر بن عايشوش، 2014، ص3).

ويمكن تعريف النمو الداخلي بأنه "خيار التطوير من موارده الخاصة (طرح وتصميم وتنفيذ منتجات جديدة، أو توسع في موقع إنتاج أو إنشاء فرع تسويقي، وما إلى ذلك). يحدث النمو الداخلي في المؤسسة نتيجة للتفاعلات التي تحصل بين مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والمالية، والتي هي بمثابة مؤثرات فنية تمثل المراكز الحساسة للنمو. فيكشف تحليل تلك المتغيرات عن مختلف السلوكيات الاقتصادية والمالية التي تنتهجها المؤسسات لتسجيل مختلف معدلات النمو. وتعبير آخر، يسمح تحليل العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والمالية، التي تكون تحت سيطرة ومراقبة المؤسسة، بإبراز وتفسير الميكانيزمات المتحركة في النمو الذاتي لها." (إيمان بوغراة، 2018، ص8).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن النمو الداخلي هو نمو المؤسسة بطريقة معينة دون التوحد مع مؤسسات أخرى فهو توسع ذاتي داخل المؤسسة، حيث يؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال، عن طريق اختراق الأسواق أو بطرح منتجات جديدة...

المطلب الثاني: استراتيجيات النمو الداخلي

انقسمت استراتيجيات النمو الداخلي الى خمسة اقسام، كما يلي:

1- إستراتيجية التنوع:

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنوع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي. ومنه فإن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال:

- تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة.

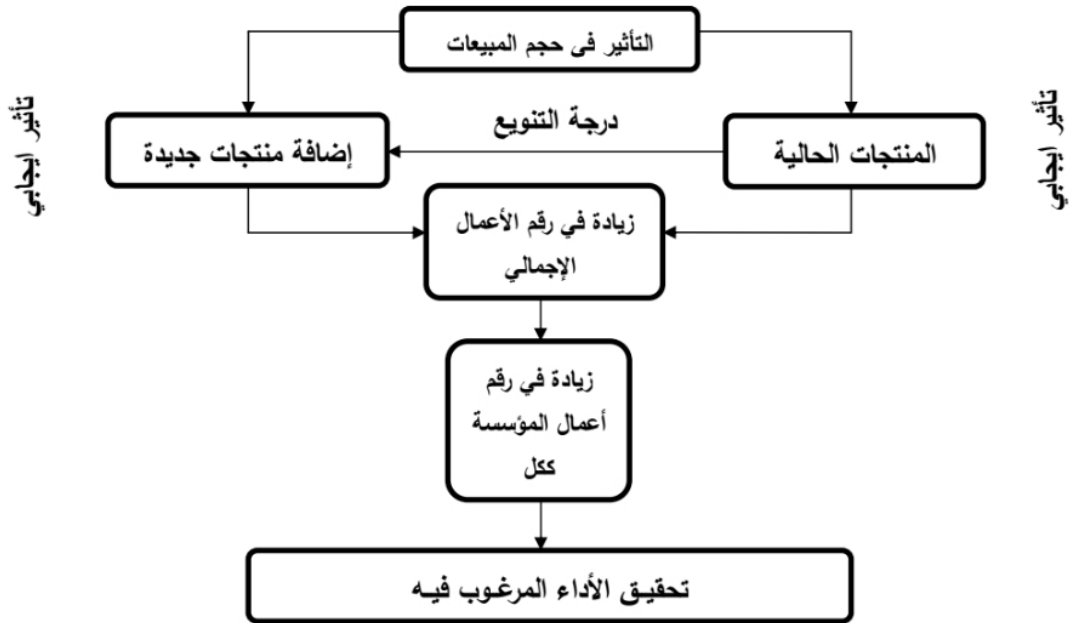
- كسب حصص سوقية جديدة.

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

كما يعتبر التوسيع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة.

والشكل الموالي يوضح دور إستراتيجية التنوع في تحقيق أهداف المؤسسة (غالم عبد الله، 2014 ، ص 77)

الشكل رقم (2-1): يوضح نمو رقم الأعمال من خلال التأثير المتبادل للمنتجات.



المصدر: غالم عبد الله، اثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 77

2- إستراتيجية التحديث:

الاستراتيجيات الرئيسية لتقديم المنتج الجديد:

هناك جملة من الاستراتيجيات والقرارات التي يمكن للمؤسسة أن تطبقها من أجل تقديم منتج جديد ناجح في السوق.

أ- إستراتيجية إضافة منتج جديد أو التخلي عن المنتج: في ضوء تقييم المؤسسة لمزيج منتجاتها، وتقدير الأهداف المستقبلية المتعلقة بالنمو والربحية اعتمد على إحدى الاستراتيجيات التالية:

1/ إستراتيجية إضافة منتج جديد:

تنبع أهمية إضافة منتج جديد من خلال كونها تساعد المؤسسة في المحافظة على مركزها وحصتها السوقية، والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة وبشكل مستمر، وإن تطوير منتج جديد تعتبر نشاطا ضروريا لتمكين المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة، ولكن على المؤسسة في نفس الوقت أن لا تكون مندفعة في تطوير المنتج وتقديمه لأن ذلك قد يعرضها لمخاطر كبيرة في حالة عدم معرفتها وتقديرها الدقيق لتفضيل هذا المنتج ومدى تقبل المستهلكين لمواصفاته وسعره وعناصره الأخرى.

2/ إستراتيجية التخلي عن منتج:

تدهور منتجات المؤسسة واقع هام، لأنه يطرح مشاكل ليست فقط متعلقة بتوازن التشكيلة وإنما أيضا على صورة العلامة نفسها، وقرار التخلي عن المنتج هو قرار خطير، ويمكن انه يكلف الكثير للمؤسسة على المستوى

المالي أكثر من على المستوى استعمال اليد العاملة، لذا نجد المؤسسة تولي اهتمام كبير المسألة تعديل وإضافة منتج جديد أكبر من اهتمامها بتلك المتعلقة بقرار التخلي عنه، وهذا راجع إلى أنه يمكن أن تحصل متغيرات في المحيط تؤدي إلى تحسين المبيعات لذلك المنتج.

ب- إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة:

وكبديل لتقديم منتج جديد تماماً سواء على المؤسسة أو السوق، تقوم بعض المؤسسات بإجراء تحسينات على مزيجها الحالي، وفي هذه الحالة تكون درجة الخطورة المرتبطة بهذه الإستراتيجية أقل بكثير من مثيلاتها عند إضافة منتج جديد، وقد تكون هذه التحسينات جوهرية أو في المظهر (شكلية)، وتتضمن هذه التحسينات تغيير في المواد الداخلة في إنتاج المنتج، أو تطوير الأداء بينما تنطوي التحسينات في المظهر في إعادة تغليف المنتج أو تغيير الشكل الخارجي للتصميم (ناجي نبيل، 2019، ص 50-52).

3- إستراتيجية تطوير السوق:

إستراتيجية نمو تحدد وتطور قطاعات سوقية جديدة للمنتجات الحالية بأن توفر الشركة عملاء جدد لمنتجاتها الحالية أو منتجات جديدة لعملائها الحاليين.

"وهذه الإستراتيجية تتمثل بإدخال المنظمة منتجاتها الحالي إلى سوق أو أسواق جديدة حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية وهذه الإستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر أكثر من الاختيار السابق وذلك لجهلها وعدم امتلاكها الخبرة عن الأسواق الجديدة" (محمود جاسم محمد الصميدعي، 2009، ص 78).

4- إستراتيجية تطوير المنتج:

وهي الإستراتيجية التي تعتمد على القدرة على إدخال التعديلات والتحسينات المتواصلة على المنتج الحالي وتكييفه ليواكب المنتجات المنافسة له، وعادة تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية بحيث تعمل على تحسين منتجها الذي وصل إلى مرحلة النضج والتقليل من العيوب التي قد تصيبه عند عملية التصنيع، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهوداً قليلة في البحث والتطوير مع جهد كثيف في وسائل الإنتاج (رائدة فوغالي، 2015، ص 34).

حيث تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة وهذه الإستراتيجية هي أيضاً أكثر مخاطرة من الإستراتيجية الأولى لتعامل المنظمة مع

منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المنهج يعد أكثر استخداماً ويحقق أكثر نجاحاً من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق قوي (محمود جاسم محمد الصميدعي، 2009، ص 75).

5- إستراتيجية اختراق السوق:

وهي "تمثل الاختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق، ودرجة شدة المنافسة والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، وإن تحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة اعتماد ثلاثة مناهج رئيسية لهذا الغرض ربما يتفق وظروف المنظمة والسوق" (محمود جاسم محمد الصميدعي، 2009، ص 75).

ويتم اللجوء لهذه الإستراتيجية عند الرغبة في زيادة المبيعات من السلع الحالية في الأسواق المتاحة الآن باستخدام الوسائل المتاحة ومن أبرزها تحفيز العملاء الحاليين على زيادة مشترياتهم من السلع الحالية (محمد الجيزاوي، 2018، ص 95).

المطلب الثالث: مزايا وعيوب النمو الداخلي

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى، وقد يتم هذا بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة، كما قد يمس التطوير أيضاً قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير ويرمي إلى تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة، إن الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية التسيير فعال وفاعل، فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون ممولة من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مرونات، احتياطات) وتكون مدعمة بتمويل خارجي أحياناً، وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك"

وللنمو الداخلي مزايا وعيوب نوجزها فيما يلي:

ب/ المزايا: وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

• الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة، وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو.

• تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسة إلى التحالف مع غيرها.

• التطور يكون تدريجياً، وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.

- تثمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- تتكون عن صاحب المؤسسة صورة "البناء".
- ب/ العيوب: أما العيوب فتتمثل فيما يلي:
 - نمو بطيء، لأن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوعاً ما.
 - إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً.
 - قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة (وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصاً إذا كانت صغيرة).
 - يحتاج النمو الداخلي إلى تحويل كبير (وذلك لأن المؤسسة في هذا النموذج من النمو تعتمد بالأخص على مواردها المالية الذاتية أو قد تلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات المالية) (أمنة توال، 2009، ص 39).

المطلب الرابع: المعايير المفرقة للنمو الداخلي عن الخارجي

نتيجة لاعتماد بعض المعايير المختلفة التي حاول الباحثون من خلالها التمييز بين المفهومين، فهناك من اعتمد على طبيعة الاستثمار وآخرون ركزوا على معيار وجود أو غياب شريك أدى ذلك بطبيعة الحال إلى الكثير من الغموض في هذين المفهومين، وهذا ما سنتطرق في هذا المطلب.

1. معيار طبيعة الاستثمار: إذا دققنا جيداً في التعاريف التي تناولت المفهومين، نجد أن طبيعة الاستثمار الذي تحوزه المؤسسة لتنمية قدراتها الإنتاجية أخذ مساحة واسعة لدى الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي والخارجي والتفريق بينهما، فالمؤسسة التي تختار النمو الداخلي يمكن أن ترفع من قدرتها الإنتاجية بحيازتها أو تصنيعها لوسائل إنتاج جديدة، وباختيارها للنمو الخارجي تلجأ إلى وسائل إنتاجية مستعملة أي تم توظيفها لإنتاج سلع وخدمات، ومن هنا يُطرح التساؤل التالي: هل نستطيع أن نفرق بين مفهومين على أساس حالة الاستثمارات (جديدة أو مستعملة) التي تم اقتناؤها؟

سنحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال:

. **حالة حيازة المؤسسة لاستثمارات مستعملة لكنها مُنعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى:** تثير هذه الحالة مسألة الارتباط بين الاستثمار الجديد والنمو الداخلي، صحيح أن حيازة استثمارات جديدة يعد نمواً داخلياً، لكن أثبت الواقع أن المؤسسة قد تحصل في بعض الأحيان على استثمارات مُستعملة في مستواها التقني حيازتها لاستثمار جديد، وعليه فإن حيازة المؤسسة لاستثمارات مستعملة المنعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى الضرورية لعملية الإنتاج تعتبر نمواً داخلياً.

. حالة لجوء المؤسسة إلى عقود الإيجار: حصول المؤسسة على استثمارات في إطار عقود الإيجار مع مؤسسة أخرى لا يعتبر نمواً خارجياً رغم استعانة المؤسسة بعناصر خارجية لأن له نفس التأثير على القدرة الإنتاجية للمؤسسة الذي تحدثه حيابة استثمارات جديدة أو مستعملة منعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى، وعليه فإن الارتفاع في حجم الاستثمارات الناتج عن عقود الإيجار أو عقود المناولة يعتبر نمواً داخلياً.

وعليه نستنتج أن النمو الداخلي للمؤسسة يكون نتيجة لإنشاء أو حيازة الاستثمارات التي لا تكون جاهزة لإنتاج إلا إذا أدمجت مع العناصر الضرورية لذلك كاليد العاملة والتهئية والاستهلاكيات الوسطية... إلخ، إذن فمقياس التفرقة بينه وبين النمو الخارجي لا يتعلق بحالة الاستثمار بقدر ما يتعلق بجاهزية الاستثمار للاستغلال، فإذا قامت المؤسسة بحيازة استثمارات في وضع التشغيل تكون عندها الحيازة نمواً خارجياً إما إن تمت الحيازة على وحدة إنتاجية مهيأة بشكل جزئي للنشاط فذلك يعد نمواً داخلياً.

2. معيار وجود شركاء: اعتبر بعض الباحثون في تعريفهم لنمو الخارجي أن خاصية الرئيسية لهذا النمط من النمو هو وجود شريك واحد على الأقل، فهل ذلك يعني أن النمو الداخلي لا يحتاج في تحقيقه لشريك خارجي؟

الإجابة عن هذا السؤال تعيدنا إلى تعريف إستراتيجية النمو بشكل عام، فكل استراتيجيات النمو تُنفذ بمشاركة خارجية لكن طبيعة الشريك وطبيعة العملية تتغير من نمط لآخر، فالنمو الداخلي للمؤسسة يحتاج إلى عمليات الحيازة التي تتم مع مؤسسات لاقتناء أو كراء وسائل الإنتاج المستعملة والمنعزلة عن باقي العوامل الأخرى، كما تتعامل المؤسسة مع شركاء خارجيين في إطار عقود المناولة لتوظيف اليد العاملة والحصول على مختلف الخدمات الضرورية.

نقطة الاختلاف في طبيعة الشريك بين النمو الداخلي والنمو الخارجي أن عمليات هذه الأخيرة كالاندماج أو الحيازة لا تتم إلا بموافقة المالكين (الشركاء) لأن انتقال ملكية المؤسسة يُغير من وضعيتهم ويُفقدتهم استقلاليتهم لحساب المؤسسة المحققة للنمو وهو بمثابة عملية استثنائية تحتاج إلى موافقة الجميع، في حين أن عقود المناولة التي تتم في ظل النمو الداخلي لا تحتاج مثلاً إلى عقد جمعية عامة استثنائية للتصويت على إجرائها أو رفضها.

وعليه نستنتج مما سبق أن وجود الشريك في عمليات النمو لا يعتبر معياراً للتفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي (إلياس بن ساسي، 2008، ص3736).

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول النمو الخارجي

في عصرنا الحالي والذي يتميز بالتنافسية الكبيرة بين الشركات الاقتصادية بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت جل الشركات الاقتصادية تلجأ إلى بديل استراتيجي يساعدها على البقاء والاستمرارية، ومن أهم هذه البدائل نجد إستراتيجية النمو الخارجي باختلاف أشكالها والتي تعد السبيل الأنجع لبلوغ المؤسسة هدفها المنشود في سعيها حول تعظيم قيمتها والتي تعزز من تنافسية المؤسسة.

ولذلك سنقسم المبحث الثاني إلى أربعة مطالب، المطلب الأول سنقدم فيه تعريف النمو الخارجي وأشكاله، في المطلب الثاني سنتطرق إلى الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي، أما في المطلب الثالث سنتحدث عن الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي، على أن نتطرق في المطلب الأخير إلى عمليتي التحالف والاندماج كإستراتيجية للنمو الخارجي.

المطلب الأول: تعريف النمو الخارجي وأشكاله

يعد النمو الخارجي من أهم أنماط النمو في المؤسسة وله أشكال عديدة سنتناولها في هذا المطلب.

أولاً: تعريف النمو الخارجي

عرف (H.Gabrie 1976) النمو الخارجي على أنه "كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً والمملوكة قانونياً لمؤسسات أخرى، فيقتزن النمو الخارجي بالارتفاع في حجم المؤسسة وبتغيير في خصائصها، وذلك باندماجها أو تحالفها مع أطراف أخرى (سماح بن قدور، إكرام دانون، 2019، ص4).

عرفه (R.paturel 1990) : "يعرف النمو الخارجي بعمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية، لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلاً) ، أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها حصة هامة من رأس مالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية" (الياس بن ساسي، 2008، ص61).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن النمو الخارجي هو باقي العمليات التي لم يتم إدراجها ضمن عمليات النمو الداخلي، حيث هو شكل من أشكال النمو داخل أو خارج القطاع، فهو عملية من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها.

ثانياً: أشكال النمو الخارجي

تعرض أدبيات الإدارة والاقتصاد عدداً وافراً من التعاريف للنمو الخارجي والتي توضح أشكالاً للنمو الخارجي التي يمكن حصرها فيما يلي (أسماء الحبول، 2012، ص 22-24) :

1- النقل الجزئي للأصول: هي عملية بموجبها تقوم مؤسسة (B) بنقل وتحويل جزء من أصولها إلى مؤسسة أخرى

(A) مقابل الحصول على الأوراق المالية التي تصدرها المؤسسة (A). بما أن الأصول المنقولة جزئية فقط فإن

المؤسسة (B) تبقى قائمة أما المؤسسة (A) فتعتبر هذه الأصول المنقولة كزيادة في رأس المال.

2- الاندماج - الاستحواذ: الاندماج هو اندماج مؤسستين أو أكثر معا لتكوين مؤسسة أخرى أما الاستحواذ

فهو شراء أسهم أو أصول مؤسسة أخرى.

3- المساهمة: هي شراء مؤسسة لأسهم مؤسسة أخرى بنسبة تتراوح من 10% إلى 49.9%.

4- اتخاذ الرقابة: هي العملية التي يقوم من خلالها شخص طبيعي أو معنوي بشراء واستحواذ بشراء عدد من أسهم

مؤسسة ما تسمح له بممارسة حقوق التصويت وبالتالي فيكون له تأثير غالب في إدارة وتسيير المؤسسة.

وللرقابة ثلاث أنواع نذكرها فيما يلي:

- الرقابة الحصرية: عند امتلاك المؤسسة لأكثر من نصف رأسمال مؤسسة أخرى.
- الرقابة المزدوجة: عند تحكم المؤسسة في مؤسسة أخرى بمساعدة شركاء آخرين للحصول على أغلبية الأسهم. بمعنى آخر أن مجموع الأسهم التي بحوزة المؤسسة الحائزة بالإضافة إلى أسهم شركاء آخرين يكون أغلبية أسهم المؤسسة الهدف.
- الرقابة الواقعية: عند تحكم المؤسسة في مؤسسة أخرى وتفرض قراراته بالرغم من أنها لا تملك أغلبية الأسهم وذلك راجع لتشتت الأسهم.

ولمعرفة حدود فكرة الرقابة والمساهمة فإن قانون الشركات والقانون الجبائي يحددها كما يلي :

فكرة المساهمة وقرارات الرقابة من منظور قانون الشركات: وتتمثل فيما يلي:

- عند امتلاك المؤسسة لنسبة تتراوح من 10 إلى 50% فهذه تعتبر مساهمة؛
- أكثر من 50% تعتبر كفرع.

فكرة المساهمة وقرارات الرقابة من المنظور الجبائي: يوجد نوعين:

- **نظام المزايا:** عند امتلاك مؤسسة A 10% فما فوق من أسهم مؤسسة B، تعتبر B كفرع للمؤسسة A وبالتالي الأرباح المحققة من طرف الفرع والحولة للمؤسسة الأم معفاة من الضريبة.
- **نظام الاندماج الجبائي:** يسمح بتحويل الأرباح من الفرع إلى الأم إذا كانت هذه الأخيرة تملك أسهم في الفرع بنسبة لا تقل عن 95% ومن ثم ستخضع إلى الضريبة (بعد التحويل).

5- اتخاذ الرقابة بطرق أخرى (الاستحواذ بالاستدانة): هي تقنية الاستحواذ على المؤسسات، تعتمد على عملية مالية معقدة (الرافعة المالية). تمكن مشتري المؤسسة من السيطرة واتخاذ الرقابة على مؤسسة أخرى بمساهمة شخصية دنيا. الباقي من تمويل هذه العملية يتم عن طريق قرض بنكي بحيث تكون التكلفة أقل من مردودية هذا المشروع.

أولاً- مراحل العملية: تتم هذه العملية على 3 مراحل:

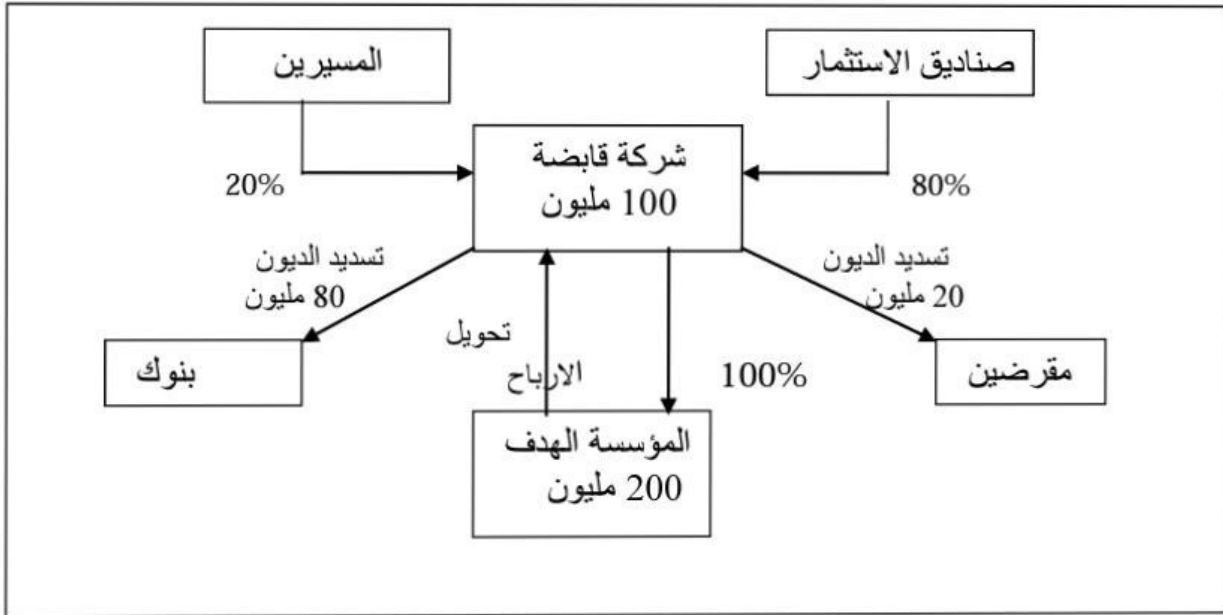
أولاً، يقوم المشتري والمؤسسة بإنشاء مؤسسة قابضة والعمل على أن تكون أغلبية أسهم رأس المال بحوزتهم والباقي من رأس المال يكون عن طريق الاستدانة.

ثانياً، تقوم الشركة القابضة بحيازة المؤسسة الهدف عن طريق الاستحواذ على أغلبية رأسمالها. تدفع المؤسسة القابضة أدنى حد من رأسمالها الخاص والباقي يتم عن طريق الاستدانة من البنوك وهو ما يعرف بالقرض الأكبر ومن المقرضين وهو ما يعرف بالقرض الأصغر، حيث أن القروض الكبرى ذات أولوية مقارنة بالقروض الصغرى.

ثالثاً، التكاليف المالية والديون للشركة القابضة يتم تسديدها عن طرق تحويل الأرباح من المؤسسة الهدف نحو الشركة القابضة.

والشكل الموالي يوضح آلية تقنية الاستحواذ بالاستدانة:

شكل رقم : تقنية الاستحواذ بالاستدانة



المصدر: أسماء الحويل، أثر إستراتيجية النمو الخارجي على الوضعية المالية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012، ص23

من خلال الشكل نلاحظ أن الشركة القابضة تقوم بالاستحواذ على المؤسسة المستهدفة بنسبة 100% من الاستدانة عن طريق المقرضين والبنوك، فيما يخص تسديد الديون في يتم تسديدها من الأرباح المحولة من المؤسسة الهدف.

الروافع المالية المستعملة في تقنية الحيازة بالاستدانة:

- **الرافعة المالية:** باستعمال الديون ترتفع مردودية الأموال الخاصة وهو ما يعرف بالرافعة المالية بشرط أن تكون تكلفة الديون أقل من مردودية المؤسسة، وكما لاحظنا فان المؤسسة القابضة دفعت حد أدنى للاستحواذ على المؤسسة الهدف وتسدد الديون عن طريق الأرباح المحولة من المؤسسة الهدف.
- **الرافعة الجبائية:** يمكن للمؤسسة القابضة أن تخصم فوائد القروض من الضريبة على أرباح الشركات إذا كانت بحوزتها أغلبية حصص الأسهم في المؤسسة الهدف.
- **الرافعة القانونية:** استعمال عدة شركات قابضة متتالية للاستحواذ مؤسسة ما.

بعد تطرقنا لبعض أهم أشكال النمو الخارجي وخصائص كل منها، نلاحظ أن الشكل الأكثر انتشاراً من الأشكال المذكورة سابقاً والذي يعرف إقبالاً بشكل ملفت للانتباه خلال الآونة الأخيرة هو عملية الاندماج-استحواذ.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي

يعطي النمو الخارجي للمؤسسة إمكانية في أن تتبع بعض الاستراتيجيات. وتنقسم استراتيجيات النمو الخارجي إلى قسمين، يتمثل القسم الأول في الاستراتيجيات التي تعتمد الاندماج والحياسة بينما القسم الثاني في الاستراتيجيات التي تعتمد على التعاون بين المؤسسات.

أ- استراتيجيات الاندماج والحياسة: تتمثل إستراتيجية الاندماج والاقتران وتسمى (الاندماج والحياسة) في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة أو مؤسسات أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة. ويمكن لعملية الاندماج والحياسة أن تكون:

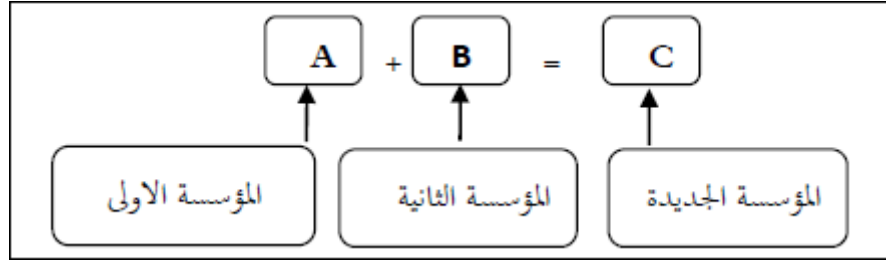
– إما اندماج التساوي

– إما اندماج الاستحواذ

تتم عملية اندماج التساوي بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الأهمية أو من حيث رقم الأعمال فتنتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة تؤدي هذه العملية إلى رفع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالأصول والحصصة السوقية، وعدد العمال، والإنتاج، ورقم الأعمال، كما أنها تسمح بالاستفادة من أفضليات التجميع.

يعبر عن هذه العملية بالعلاقة التالية:

الشكل رقم : إستراتيجية التحالف



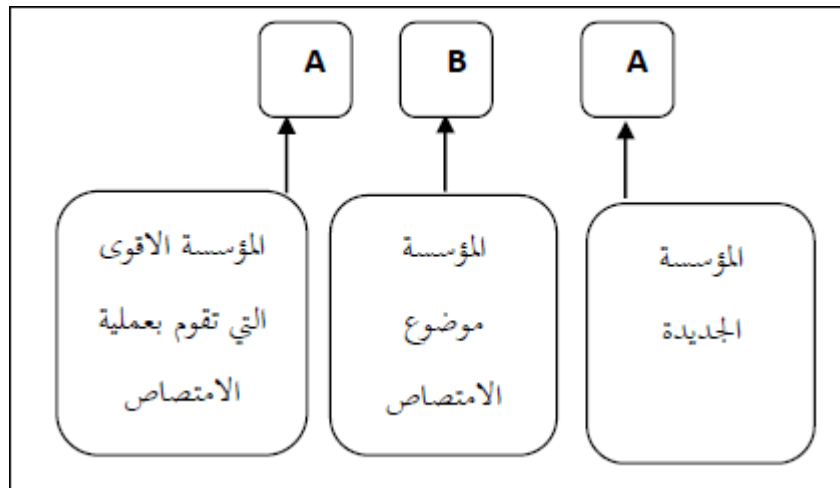
المصدر: روضة جديدي، احمد صخر، عبد الكريم سعيدة، دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً) ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (5) ، العدد (1) ، جامعة الوادي، الجزائر ،

جوان 2020، ص33

- اندماج الاستحواذ: تتمثل هذه الإستراتيجية في امتصاص أو ابتلاع مؤسسة من طرف مؤسسة أقوى منها فتزول المؤسسة موضوع الامتصاص ولا يبقى إلا المؤسسة القوية التي تصبح اقوي بفعل امتصاصها لغيرها وهذا ما يعطي للمؤسسة زيادة في الأصول والإنتاج وفي رقم الأعمال وفي حصتها السوقية كما يعطيها أيضا زيادة في المكانة التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسين.

يعبر على اندماج الاستحواذ بالعلاقة التالية:

الشكل رقم : إستراتيجية الاستحواذ



المصدر: روضة جديدي، احمد صخر، عبد الكريم سعيدة، دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً) ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (5) ، العدد (1) ، جامعة

الوادي، الجزائر ، جوان 2020، ص34

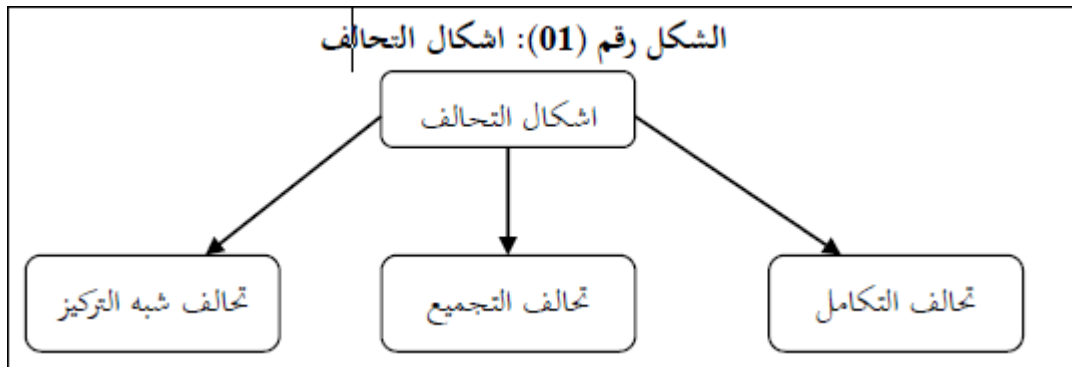
من أهم ما يميز إستراتيجية الاندماج والاقترناء سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لانجازها ولا لظهور نتائجها، فمن هذا الجانب تكون عملية الاندماج والاقترناء جذابة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي. ومن أهم عوائقها فتتمثل في التكلفة المرتفعة وفيما ينتج من تزامن الثقافات في المؤسسة الجديدة.

ب- استراتيجيات التعاون: تعتمد إستراتيجية التعاون مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى مع بقاء كل منها مستقلة والمحافظة على حريتها...، فالتعاون بين المؤسسات لا يمس بحريتها ولا باستقلاليتها ولا بحق التصرف لكل واحدة من مواردها.

تعتمد إستراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة وهي تعطي في الواقع الفرصة لكل الأطراف المتعاونة أن تستفيد من النمو. تنقسم إستراتيجية التعاون بين المؤسسات إلى شكلان إذا تم بين مؤسسات متنافسة فانه يأخذ شكل التحالف، وأما إذا تم بين مؤسسات متكاملة فانه يأخذ شكل الشراكة:

أولاً: التحالف: هو التعاون الذي تقيمه فيما بينها مؤسسات متنافسة قصد تحسين مستوى المردودية من اجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منها نتيجة التنسيق فيما بينها على مستوى المهارات والمعارف فبدلاً من أن تتنافس تفضل التعاون وان تستفيد كل منها من مهارات الأخرى. يظهر التحالف في ثلاث أشكال:

الشكل رقم (2-3): أشكال التحالف



المصدر: روضة جديدي، احمد صخر، عبد الكريم سعيدة، دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة الوادي، الجزائر،

جوان 2020، ص 34

ثانياً: الشراكة:

عندما يتم التعاون بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التعاون شراكة وتتم الشراكة بطريقتين:

- شراكة الأخرجة.
- الشراكة التكافلية (روضة جديدي، احمد صخر، عبد الكريم سعيدة، 2020، ص 33)

المطلب الثالث: الدوافع الإستراتيجية لتبني سياسة النمو الخارجي

ويمكن تصنيفها، لصنفين أساسيين:

1- الدوافع الإستراتيجية الهجومية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالي:

- زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير: وذلك لم الحجم المؤسسة من تأثير على قدرتها التفاوضية مع الموردين والعملاء.
- الحصول على موارد معينة: لأنه من الضروري للمؤسسة في بعض الأحيان توفير موارد جديدة (كفاءات، أصول) لتضلل قدرة على المنافسة في المحيط.
- أخذ مكانة في سوق جديد: مما يسمح للمؤسسة بتوسيع أنشطتها لتشمل مناطق جغرافية جديدة.
- تجديد والابتكار: لأن بواسطة الشراكة أو تطبيق عمليات الاستحواذ، يمكن للمؤسسة مواكبة التطورات، خاصة إذا كانت تعمل في قطاع سريع التغير يتطلب تعديلات دائمة على عكس إذا قامت المؤسسة بالتنمية فإن ذلك يعتبر نمو داخلي.

2- دوافع إستراتيجية دفاعية:

- تدعيم مواقفها في قطاعات ناضجة: على مستوى السوق فإن النمو الخارجي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ويساهم في استمرارية زيادة حصتها السوقية خاصة في مرحلة النضج.
- تكيف مع التطورات التكنولوجية: مواكبة التطورات التكنولوجية يساعد المؤسسة على تجديد منتجاتها وبتالي المحافظة على عملائها واللاحق بالمنافسين الجدد، لأن النمو الخارجي يؤدي إلى تبادل الخبرات خاصة في التطورات التكنولوجية، مما يسمح للمؤسسة بتحديد منتجاتها ومنافسة المنتجات البديلة.
- الحصول على الحجم الحرج: لأن المؤسسة في ظل العولمة واحتدادا لمنافسة، لابد لها من أخذ حجم مثالي يسمح لها بمحاربة الأسواق العالمية وكرد فعل دفاعي لابد لها من عمليات الاندماج والاستحواذ.

- النمو الخارجي يمكن أن يكون وسيلة فعالة للرد على تهديد المنافسين أو كمنطق للحماية من خلال الاندماج والاستحواذ.

إذن النمو الخارجي هو وسيلة (رافعة) هامة لنمو المؤسسة: مثل أي مغامرة أو أداء رياضي لا تخلو من المخاطر. إلا أنها تنخفض من خلال الإعداد المثالي والتدريب المهني إلا أنه يحتاج إلى تحديد الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة. إذن نستنتج من خلال هذا المطلب تعد إستراتيجية النمو من البدائل الهامة والشائع استخدامها ضمن المؤسسات، ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لعدة أسباب، يتحقق النمو الخارجي من خلال الاستحواذ على مؤسسات أو أنشطة قائمة (مادية، معنوية، مالية) وهو يعتبر بديلا متاحا لأي مؤسسة تريد ضمان تطورها، وتقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية النمو الخارجي وذلك لعدة دوافع هجومية وأخرى دفاعية (حميدة رمضاني، 2018، ص 60-61).

المطلب الرابع: الاندماج والاستحواذ كإستراتيجية للنمو الخارجي ومقارنتهما مع النمو الداخلي

أولا: الاندماج والاستحواذ كإستراتيجية للنمو الخارجي

يتضمن كل من الاندماج أو الاستحواذ توحيد منظمات من خلال عملية تحويل قانونية. لكنهما تختلفان من حيث هيكل المنظمة الجديدة بعد الدمج أو الاستحواذ. ففي الاستحواذ يكون هناك منظمة واحدة مهيمنة وأخرى تابعة (أو أخريات تابع). والمنظمة المسيطرة هي التي تخطط لتولي القيادة فيما أن تذيبها في تنظيمها الإداري، أو تبقي عليها كما هي وتديرها كمنظمة تابعة. والمنظمة المشتراة تُمنح وتدخل تحت تحكم أو سيطرة المشتري. وفي المقابل ففي عملية الدمج تتوحد منطمتان لتشكلا كياناً تنظيمياً جديداً، أكبر وأقدر على المنافسة، لا يترك منظمة مهيمنة وأخرى تابعة. وحيث تتفق المنطمتان على تكوين منظمة موحدة جديدة بتبادل الحصص أو بشراء نقدي حيث يشتري طرف جزءا من حصة الطرف الآخر. وقد يتبادل الطرفان الأسهم أو يتقاسماها.

1/ صيغ الدمج: يأخذ أربعة أشكال، وتتمثل في:

1- الدمج الرأسي: يتضمن تكامل مجموعات نشاط متعددة، من المواد الخام وحتى المستهلك النهائي. وعادة ما تتكون حلقات سلسلة التكامل الرأسي من شراء المواد الخام، والصنع، والتوزيع، والبيع بالتجزئة. وعندما تمتلك المنظمة أكثر من حلقة في السلسلة يقال أنها دخلت في التكامل الرأسي، ومن ثم فإن دار النشر الكتب تمتلك

مصنعاً للورق تعد متكاملة رأسياً. ويمكن أن يكون التكامل الرأسي للأمام أو للخلف. أما التكامل الرأسي للأمام (أو لأعلى) فيتمثل في مصنع للقماش يشتري متجراً يبيع القماش. وأما التكامل الرأسي للخلف (أو لأسفل) فيعني أن تشتري المنظمة مصدراً للمواد الخام أو للأجزاء. مثل مصنع للملابس يشتري مصنعا للغزل. ويحقق التكامل الرأسي مزايا التخصص وكذا مزايا تأمين مصدر أو أكثر للمدخلات، أو سوقاً إضافية للمنتجات. ومع ذلك فيجب أن تنظر إدارة المنظمة بحذر لحقيقة أن التكامل الرأسي يأخذها إلى نشاط جديد. إنها تدخل بذلك نشاطاً جديداً بالكامل يتطلب قدرات ومهارات إدارية مختلفة تماماً يتعين التأكد من توافرها.

2- الدمج الأفقي: يتميز بتوحد منظمات لها منتجات (سلع أو خدمات) متماثلة أو متشابهة وتعمل في أنشطة متشابهة، ويمكن للدمج الأفقي أن يتيح فرصة لتخصص أعمق وكفاءة أعلى. وعادة ما تسمح عمليات الدمج للشركة الجديدة الموحدة بأن تستغل طاقاتها بالكامل في الإنتاج، والتسويق ومجالات وظيفية أخرى، ومع ذلك فقد ترى بعض المنظمات الحكومية المعنية بضبط السوق أن عمليات الدمج في الصناعة أو مجال نشاط معين قد تقلل من المنافسة، وقد تؤدي لاحتكار منظمة معينة للسوق، فتفرض قيوداً على ذلك من خلال قرارات وزارية أو تشريعات معينة.

3- الدمج الارتكازي: يتمثل في منظمات يجمعها قاسم مشترك أو خيط مشترك قد يكون هذا الاشتراك في التكنولوجيا، أو التسويق (قنوات التوزيع مثلاً) أو العملاء المخدومين. وفي مثل هذه الحالات يكون أحد هذه الخصائص أو أكثر مرتبطاً أو مشتركاً بين المنظمات المندمجة. ومن أمثلة هذا النوع من الدمج اندماج شركة لصناعة المشروبات الغازية مع شركة لصناعة المياه المعدنية، والخيط المشترك فيمثل هذا الدمج يمكن أن يكون في مهارات التسويق، وقنوات التوزيع للشركات المندمجة.

4- الدمج المجمع: يتمثل في اندماج منظمات يعمل كل منها في نشاط مختلف أي تعمل في أنشطة غير مترابطة، وعمليات الدمج هنا تسعى لمزايا تأليف مهارات وظيفية. أي في وظائف للمنظمة (تسويق/ إنتاج/ إدارة مالية/ إدارة موارد بشرية/ بحوث وتطوير). ومن أمثلة هذا الدمج استحواذ شركة لصناعة الإلكترونيات على شركة لصناعة السجاد. إن الحافز الرئيسي للدمج المجمع هنا هو تنويع الأنشطة ومن ثم تنويع المخاطر المالية وتقليلها. لكن هذا النوع من الدمج له بعض المخاطر المتمثلة في الحاجة لمهارات جديدة مختلفة لإدارة الأنشطة الجديدة المندمجة (أحمد سيد مصطفى، 1997 ص 251-256).

2/ دواعي أو مبررات الدمج والاستحواذ:

تتعدد هذه الدواعي وأهمها:

- 1- تحسين المركز التنافسي لامتناس أو استيعاب منافس أو أكثر يقلل من حدة المنافسة.
- 2- توسيع خط المنتجات، فقد تشعر الإدارة أنها تقيد فرص نمو بالتوقع في خط منتج تقليدي فتسعى للاستحواذ على شركة لها خط منتج آخر ذو توقعات نمو واعدة.
- 3- عندما ترى الإدارة أن أسرع طريق لزيادة الحصص السوقية يكون من خلال ضم منافس. ويكون ذلك صحيحاً عندما يكون سوق المنتج قد بلغ مرحلة النضج ويمكن تنمية المبيعات والنصيب السوقية فقط على حساب المنافس.
- 4- لتقليل تقلبات المبيعات والدخل الناتجين عن تقلبات دورة الأعمال، إن شراء منظمة أخرى لا يتأثر الطلب على منتجاتها أو منتجاتها بالتقلبات، يسهم في تحقيق استقرار الأعمال.
- 5- للحصول على موارد لازمة قيمة موجودة لدى المنظمة المشتراة أو المدججة، وذلك مثل تدفقات نقدية أو خبرات فنية أو مواقع مادية أو فروع أو منافذ توزيع أو حقوق صنع أو براءات اختراع.
- 6- لتوسيع خط المنتج. إذا كانت المنظمة تحتاج لتقديم منتجات أكثر حتى تقلل مخاطر الاعتماد المكثف على منتجها التقليدي أو منتجاتها التقليدية.
- 7- للحصول على مزايا تأليف مهارات وموارد. حيث يشعر مديرو الإدارة العليا في الشركات المندججة أنهم يستطيعون بلوغ أهدافهم بفاعلية وكفاءة أعلى عما لو ظلوا منفصلين، ويمكن أن يسفر هذا التأليف عن مزايا متعددة مثل خفض الازدواج في الأطقم الوظيفية والإدارات وخفض التكلفة العامة على مدى كبير من الوحدات المنتجة وتوحيد القوة التسويقية للشركتين.
- 8- المزايا المالية المتوقعة التي يمكن أن تتراكم/ تنشأ لحملة أسهم كلتا الشركتين. فإذا استحوذت شركة لها نسبة دخل عالية على أسهم شركة أخرى لها نسبة دخل منخفضة وأسفر ذلك عن نسبة عائد مرتفعة على نشاط الشركة المندججة، فهذا سيفيد حملة أسهم كلتا الشركتين.
- 9- قد تسعى منظمة للاندماج حتى تؤكد بقاءها واستمرارها. وتكمن بعض أسباب سعي شركة ما للاندماج مع أخرى في افتقارها للحد الأدنى من النصيب السوقي لتبقى في سوق تنافسي، وضعف مركزها المالي، أو ممارسة عدائية من منظمة أخرى تطلب الشراء بعرض سعر أقل (أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 1997 ص 257-258).

3/ اعتبارات عامة يتعين مراعاتها قبل الشراء

وعموماً فعند الاتجاه للشراء يتعين أن يراعي المخطط الاستراتيجي الاعتبارات الهامة التالية في الشركة المرشحة للشراء:

- 1- حجم ومعدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. (يلزم تحليل ميزانيات خمس سنوات سابقة).

2- قدر الاستثمارات غير الرأسمالية التي لا تظهر في الميزانيات والحسابات الختامية، مثل المصروفات الإعلانية السابقة والمنفق على البحوث والتدريب.

3- درجة السيولة.

4- مدى استقرار توريد المستلزمات.

5- مدى وجود طاقات إنتاجية فائضة يمكن استغلالها (قدرها وعمرها).

6- مدى وجود فرص للتكامل مع موارد الشركة المرشحة (بشرى وفنى ومالى وتسويقيا).

• كما يتعين أن يعد المخطط الاستراتيجي قائمة التساؤلات التالية لتساعده في تطوير معايير مفيدة في

الاختيار من بين الشركات المرشحة للشراء:

1- هل لدى الشركة المرشحة موارد تمثل مجالات للقوة وتحيى ميزة تنافسية؟

2- ما هي المشكلات الإستراتيجية أو نقاط الضعف الموجودة في شركتنا والتي يمكن علاجها بالحصول على موارد ومهارات من شركة أخرى؟

3- أي الشركات المرشحة تتوافر بها هذه الموارد والمهارات؟

4- هل نحتاج لشراء يمتص سيولة فائضة، بحيث يكون استخدام هذه السيولة مجزيا؟

5- ما هي أهداف الشركة من حيث تنمية المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار؟

6- ما هي الحدود العليا والدنيا للاستثمار الواجب الالتزام بها؟

(أحمد سيد مصطفى، 1997 ، ص259-258).

ثانيا: مقارنة عمليات الاندماج والاستحواذ مع النمو الداخلي

غالباً ما تجد المؤسسات نفسها أمام خيارين إما زيادة ورفع رأس مالها الإنتاجي عن طريق النمو الداخلي أو الاستلاء والاستحواذ على إدارة أصول متاحة لشركة قائمة، وبذلك تفضل اللجوء إلى النمو الخارجي، فالنمو الداخلي هو تطور تدريجي ومستمر قائم على زيادة القدرات المتوفرة أو خلق قدرات وطاقات إنتاجية أو تجارية جديدة أو التخصص من خلال سياسة التعزيز وتوسيع النشاطات القائمة على غرار بقية الأشكال الإستراتيجية يعتبر النمو الخارجي من الأنماط التي لها تأثير قوي على خلق أو تدمير قيمة المنشأة، وعليه فالاختيار بين هذين النمطين يرتبط بشكل كبير بنوع المؤسسة والإستراتيجية المتبعة وهنا لابد من الإشارة إلى أنه رغم الاختلافات بين النمو الداخلي والخارجي من حيث المنطق إلا

أنهما ليسا متناقضين وعلى العكس فهما مرتبطان، ويمكن رصد مزايا وعيوب كل نمط في الجدول التالي (ضيف روفية، 2005، ص19) :

جدول رقم: مزايا وعيوب مختلف أنماط النمو

البيان	المزايا	العيوب	المؤسسة
النمو الخارجي	- سهولة الوصول إلى ميادين جديدة. - النمو نحو الخارج. - رفع سلطة على السوق وتخفيض المنافسة. - الاستقلالية عن الموردين. - تخفيض التكاليف بإلغاء هوامش الوسطاء. - مراقبة النوعية. - الاقتصاديات السلمية وأثار التداؤب.	- الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة. - إشكالية التوفيق والتحكم في الأنشطة المجمعة. - تكلفة التحام النشاطات. - التأثير النفسي للعملية على المحيط الاجتماعي والثقافي والتسييري للوحدات. - إعادة تنظيم المؤسسة. - السلبات الناجمة عن الحجم.	الشركات العالمية والشركات التي تفضل التنويع أو الالتحام الرأسي
النمو الداخلي	- العمل في نفس المجال يؤدي إلى الاستفادة من تراكم الخبرات وحسن الأداء. - الحفاظ على هوية المؤسسة. - الحفاظ على استقلالية المنشأة. - انعدام وغياب إعادة التنظيم والهيكلة. - سهل لأنه توسيع بسيط لنشاط المؤسسة. - لا يتطلب استخدام تكنولوجيا جديدة. - إمكانية التكيف مع إجراءات التسيير القائمة حيث لا تمثل التغيرات عراقيل للمؤسسة.	- اختلال نشاط المؤسسة خاصة بسبب تغير التوقعات أو تغير نضج السوق. - صعوبة الحصول على الحجم الأمثل. - فترة استيعاب جد طويلة. - خطر التداؤب السلي. - تهديد ثقافة المؤسسة.	PME العائلية وغير المسعرة بالبورصة الشركات المتخصصة

المصدر : ضيف روفية، إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص19

المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمؤسسة

يعرف العالم اليوم تحولات كثيرة جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة متناسقة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما فتح آفاق المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فأصبحت منظمات الأعمال مضطرة لمراجعة طرق تسييرها، قصد التكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية، عن طريق عدة طرق واستراتيجيات، إذ يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال. ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق. وسنركز في هذا المبحث على مفهوم التنافسية وأنواعها، مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها، خصائص وشروط الميزة التنافسية واستراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر (Porter)، أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

أولاً: تعريف القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية على أنها: "تمثل مدى مقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحاً من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية" (بن ديدة هواري، 2019، ص74).

كما عرفها علي السلمي: القدرة التنافسية هي 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" (سلمي رزق الله، مساك أمينة، 2017، ص309).

التنافسية هي "قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين بمعنى أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن بفضل الكفاءة، وتمنحها القدرة على الصمود أمام المنافسين (فاطمة الزهراء عيساوي، 2013، ص163).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التنافسية هي: مقدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع والقدرة على الصمود أمام المنافسين.

ثانياً: أنواع التنافسية

تقسم التنافسية إلى قسمين، هما (فاطمة الزهراء عيساوي، 2013، ص164):

1/ تنافسية المنتج:

تتمثل في القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الزمن الملائم بالنسبة للمستهلكين. وتعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً. كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة؛ كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2/ تنافسية المؤسسة:

هي القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات أكبر فعالية وكفاءة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون. ويتم تقويم تنافسية المؤسسة على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذاً بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير وغيرها من جهة أخرى. إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت فيما إضافية على مستوى إنتاج المنتج، أو تقديم الخدمة.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

حيث يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها "اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، مع قدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية إبداع لمفهومها الواسع" (فيروز جيران، فيروز بوزورين، 2021، ص173).

كما يمكن تعريفها بأنها "قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات" (فيروز بوزورين، 2017، ص74).

قال مايكل بورتر في تعريفه للميزة التنافسية: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (حمزة الوافي، 2018، ص109).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على أداء الأعمال بطريقة خاصة حيث يمكنها امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، ما يسمح للمنظمة بتحقيق ربحية مستدامة أكبر، وتكون قادرة على جذب العميل لصالحها، عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

ويقتضي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين أساسيين، هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمة أن تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تحسينها للقيمة التي يدركها العميل للسلع أو الخدمات التي تقدمها له، وذلك من خلال استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين هذه القيمة، ويتعدى مفهوم القيمة المدركة لدى العميل من مجرد مقارنة السعر بجودة المنتج، إلى مدى اقتناع العميل بالمنتج أو الخدمة المقدمة له، وكذلك مدى الاعتمادية عليه وأيضا خدمات ما بعد البيع.

وتعد إدارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية للقيمة المدركة لدى العميل، باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية والتي تتجه نحو توفير احتياجات المستهلك.

البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز: بإمكان المنظمة أيضا أن تحقق الميزة التنافسية وذلك من خلال التميز بسلعة أو خدمة عن غيرها من المنظمات، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، "وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها قصيرة، وأكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتوجا جديدا". ومن أهم المصادر المساعدة على الوصول للتميز، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، أما الموارد المالية فيمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، الأمر الذي يتيح لها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأسعار أقل من غيرها، وفيما يتعلق بالموارد المادية، تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية بحسن استغلال هذه الموارد قصد تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة متميزة. أما المصدر الثالث والمتمثل في الموارد البشرية في تحقيقه للتميز، فمعظم المنظمات يرتبط نجاحها وتميزها بما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية،

في حين يتحقق التميز بواسطة المصدر الرابع والمتمثل في الإمكانيات التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد المتواجدين فيها إذ يمكنها توفير احتياجات عملائها وإعطائها هذه الاحتياجات قيمة بحيث يصعب على منافسيها تقليدها (حداد صونية، 2016، ص 190-191).

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ/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 التني 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.

ب/نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة 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 المدى، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي: القطاع السوقي؛ النطاق الراسي؛ النطاق الجغرافي؛ نطاق الصناعة.

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. ويتم الاختيار

بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الراسي:** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة (العجال بوزيان، أمينة بن علي، 2009، ص 14).

المطلب الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية واستراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر (Porter)

أولا: خصائص وشروط الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية:

- **تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.**
 - **تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.**
 - **تكون غالبا مركزة جغرافيا.**
 - **أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة فهي تلخص فيما يلي:**
 - **أنها حاسمة:** بمعنى تتيح للمؤسسة عامل السبق، التفوق على المنافس، أو المنافسين.
 - **الديمومة:** أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - **إمكانية الدفاع عنها:** بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافس، أو المنافسين.
- ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدا بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية (بهوري نبيل، 2019، ص 59).

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر (Porter)

طالما كانت الشركة تسعى إلى تحقيق أهدافها، فإن الإستراتيجية تمثل المسار الذي تخطه للوصول إلى تلك الأهداف وقد اقترح مايكل بورتر (Michael Porter) صياغة عامة للإستراتيجية تعبر من خلالها الشركة عن توجهها التسويقي وتعاملها مع السوق مخافة المنافسة السائدة.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول الشركة التي تسعى إلى تطبيق القيادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات وب نفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد الشركة أسعارا أقل من المنافسين للحصول على حصة سوقية كبيرة.

وتستطيع الشركة تجسيد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث خيارات كالتالي:

أ/ المنتج:

حيث تميل الشركة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتجات وذلك لأن التمييز مكلف، فإذا أنفقت الشركة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، فإن معدلات التكاليف تكون مرتفعة، وكذلك تسعى الشركة إلى تنميط المنتجات وذلك من أجل تحقيق الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحني التعلم الذي عرف في العشرينات من القرن السابق، والذي يقضي بأن تكاليف العمل المتكرر تتناقص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم أن تنتج الشركة بكميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والقيادة في التكاليف.

ب/ السوق:

وهنا تتجاهل الشركة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى العميل العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات الشركة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن الشركة التي تتبنى إستراتيجية القيادة في التكلفة تبحث عن تغطية أسواق واسعة جغرافيا حتى تصل إلى عملائها.

ج/ التجديد والابتكار:

وهما عنصرين مهمين في إستراتيجية قيادة التكلفة فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحني التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءات الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجات السوق، حيث تسعى الشركة لتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرن وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد الخاصة التي تتميز بالكفاءة وتنمية الموارد البشرية بواسطة برامج

تدريب ملائمة، ونظم مكافآت مناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف الشركة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب تمتع الشركة بحصة سوقية كبيرة، وتصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، وذلك حفاظا على خفض التكاليف، كما يجب محاولة إنتاج مجموعة سلعية متكاملة، وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من التكاليف قليل، وكذلك الاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة.

■ مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية:

أوضح مايكل بورتر أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي، أو أن يقوم المنافسون بتقليد سياسات الكلفة الأدنى، أو تعرض الشركة لإهمال المتغيرات التسويقية والإنتاجية الأخرى بسبب التركيز على التكلفة فقط.

2- إستراتيجية التمايز عن المنافسين:

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم سلعا أو خدمات مميزة عن تلك التي تقدم من طرف الشركات المنافسة. أي أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعا فريدة ومميزة عن سلع المنافسين، على أن يتم النظر إلى السلعة أنها فريدة ومتميزة من قبل العملاء.

إن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الإستراتيجية يعني زيادة توجه العملاء لشراء سلعة الشركة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز مما يعني زيادة أرباح الشركة. وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها الشركة التميز في منتجاتها وهي كما يلي:

● التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتميز خاصة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتميز، ولا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الهواتف الخلوية والسيارات.

● الاستجابة للعملاء:

تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث عن سمات التميز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدر مهما للتميز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن . كما أن هناك طرق مختلفة للتميز مثل العلامات التجارية، أو عن طريق التوزيع، أو السمعة والصورة الذهنية للشركة. إن إستراتيجية التميز تبنى على كسب ثقة وولاء العميل بالدرجة الأولى، والذي يعمل على تخفيف حساسية العميل تجاه الأسعار خاصة في ظل مقارنة العميل لسلعة الشركة مع سلع الشركات الأخرى، مما يعني حصول الشركة على مركز تنافسي قوي.

■ مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية:

أما مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية فيتمثل في أن الشركة تركز على تقديم منتج متميز، وهذا قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة الشركة على كسب ولاء العميل في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج الشركة ومنتجات الشركات المنافسة خاصة بأن الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للشركة.

ومن أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها للتميز هي:

- 1- تحليل احتياجات العميل.
- 2- القدرة على تطوير المنتجات.
- 3- قرارات تسويقية عالية.
- 4- التركيز على الإبداع والتطور.
- 5- الإنفاق على البحث والتطوير.

3- إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو جزء معين أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل الشركة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة أو عن طريق التمايز أو كلاهما معا. وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة وفاعلية أكثر في حالة خدمة السوق بالكامل أي أن الشركة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو تميز في المنتج في

حال قامت بخدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حال ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث يتم تقديم سلعة إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعاً محدداً من السوق، مما يعني تمتع الشركة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس الشركة السوق المستهدف بعناية، والذي يجب أن تقل فيه المنافسة.

■ مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية:

ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية هو فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل، الشركة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق، وعدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق ضالة بالكامل (مدونة الدكتور محمد طاهر، 2022).

المطلب الرابع: أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي

يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، و المتمثلة في أثر الخبرة، وفورات الحجم، أثر التمرن، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تحدثه من تأثيرات، نذكر منها:

- القدرة على التحكم في التكاليف، وهذا يسمح للمؤسسة بالمنافسة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق؛
- تراكم الخبرة، يكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية و تحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المرد ودية، حواجز الدخول، التي تعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخاطر المنافسين المحتملين (كربوش محمد، 2014، ص 51).

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل مختلف مفاهيم إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذلك مختلف مفاهيم التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة وقد تم التوصل إلى أن التفوق على المنافسين يستدعي الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق.

كما تم التوصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية تنافس بها المؤسسات الأخرى في السوق، وذلك ما يتطلب منها نموا ولكي تحققه لابد لها من وضع إستراتيجية، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية لابد لها من إتباع إحدى طرق النمو والتي من أهمها النمو الخارجي والنمو الداخلي، إذن المؤسسة التي تريد تحقيق مركز قيادي في السوق عليها وضع إستراتيجية جيدة للنمو.

- الفصل التطبيقي -

تمهيد:

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، كان لابد من ربط الجانب النظري بجانب تطبيقاتها العملية في الجانب الميداني، وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة للمؤسسة، من أجل التعمق أكثر في الدراسة وذلك من خلال إجراء تريض نؤكد من خلاله أو ننفي ما تم التوصل إليه، وقع اختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف. ومن خلال هذا الفصل سنحاول إيجاد إن كان هناك أثر لاستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: معلومات عن شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية لاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز:

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

1/ نشأة وتطور سونلغاز:

أ/ لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر أثناء الحقبة الاستعمارية.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ب/ مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 47002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.
- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1962 الصادر عن السلطة الفرنسية.
- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بعض سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه الموارد.
- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أو أوت 1969، تحول اسم AGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.
- إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز مكانة الشركة، كما أنها جذت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيين، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).
- سنة 1975: في هذه المرحلة تم فصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.
- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة. ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:
 - كهريف: الأشغال الكهربائية.
 - كهركيب: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.
 - كنا غاز: أشغال الهندسة المدنية.
 - AMC: صناعية العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.
- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: أصبحت في هذه السنة هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 نجد سونلغاز على رأس مجلس التوجيه الرقابي (COS).
- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليتها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.
- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع خلال السنوات 2006/2004 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.
 - سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
 - مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
 - مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
 - سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

ثانيا: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلتها التنظيمي:

1/ الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب وصيانة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- تُساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

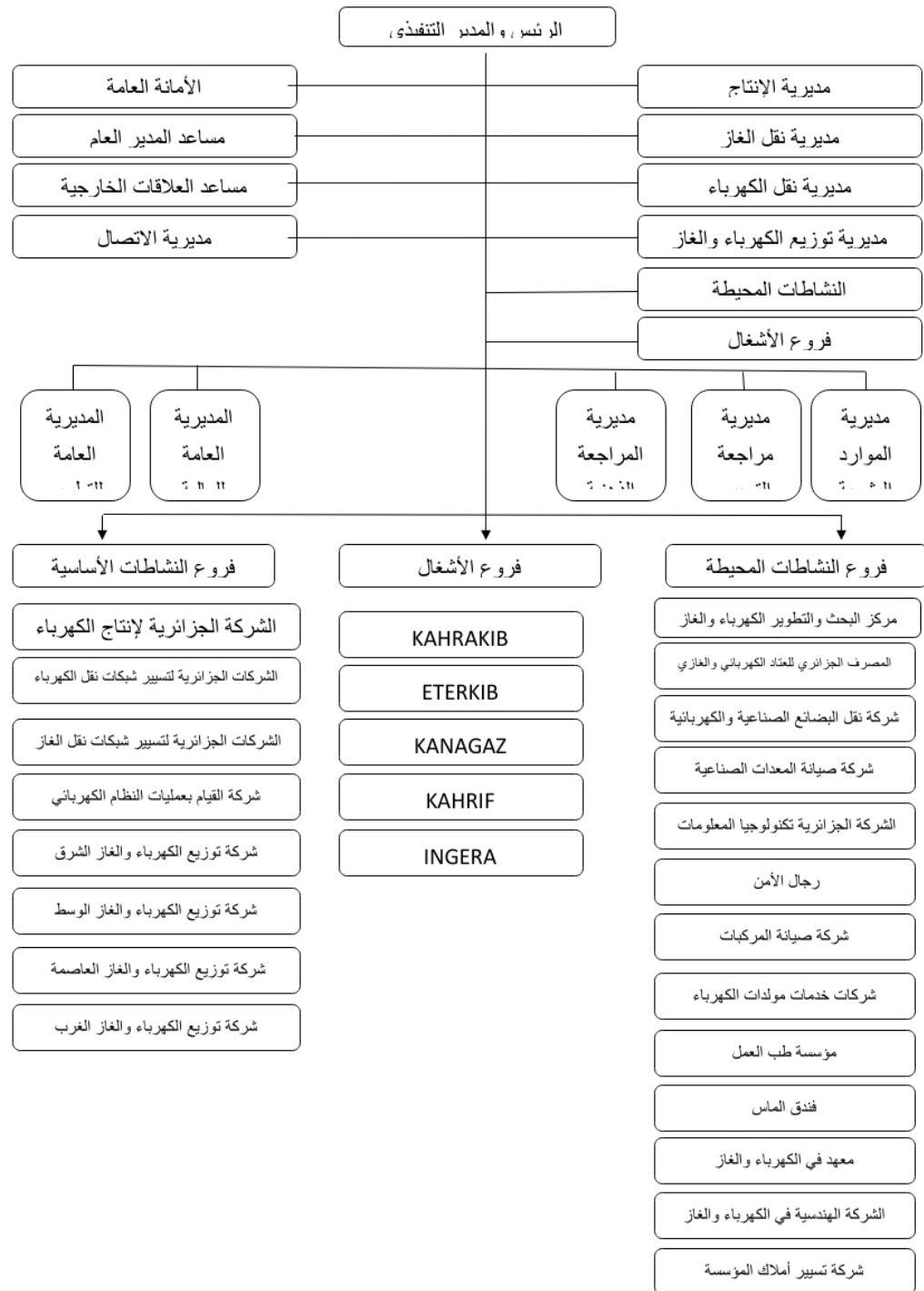
وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

2/ الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وتربطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة وكالة توزيع الكهرباء والغاز -ولاية الطارف-

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للشركة توزيع الكهرباء والغاز:



المصدر : من وثائق المؤسسة

ثالثا: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تُمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموماً فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء غي الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل شكل من العمالة المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.

تضمن سونلغاز مهمة الخدمات العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: بطاقة فنية لمديرية التوزيع سونلغاز الطارف(محل الدراسة):

أولاً: التعريف بالمديرية:

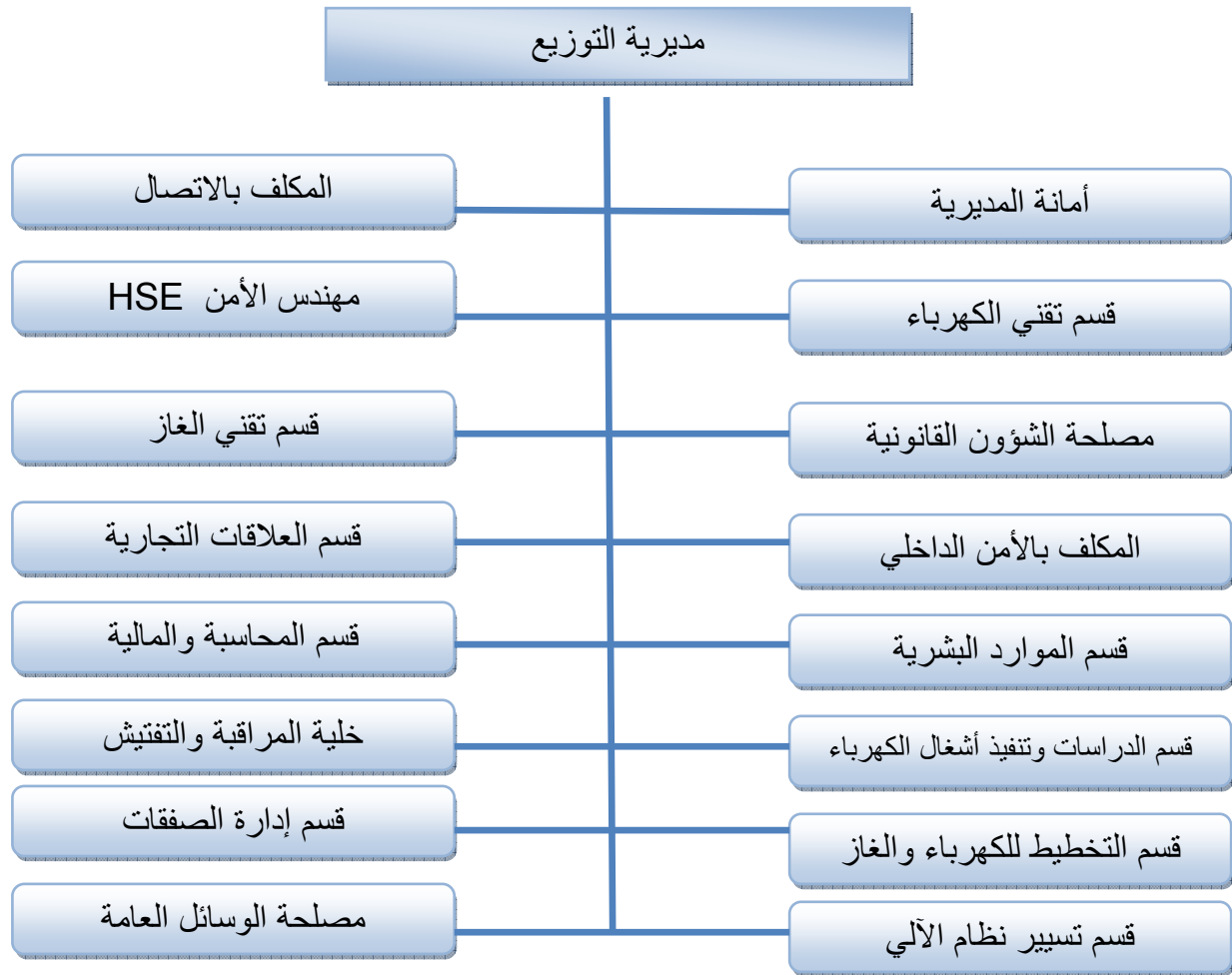
تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف وحدة تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، تعود نشأتها إلى سنة 2002 كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة، في سنة 2005 وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأخيرا في سنة 2008 ودائماً في إطار الهيكلة، أصبحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

وقد عملت المديرية إلى وضع مقاطعات داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشياً مع سياستها الاقتصادية والخدماتية للاقتراب من مشتركيها أكثر والمتمثلة في خمس وكالات تجارية وهي: وكالة الطارف، وكالة القالة، وكالة بوحجار، وكالة بن مهيدي، وكالة الذرعان.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف:

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز



المصدر: وثائق مديرية نقل وتوزيع الكهرباء . الطارف

- الأمانة العامة: وهي المسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المديرية المركزية وباقي فروعها على مستوى الدوائر.
- المكلف بالشؤون القانونية: الوكيل القانوني المكلف بالشؤون القانونية للوكالة ويمثلها أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات والمنازعات الخاصة بالوكالة وكذلك ترتيب الأوراق القانونية لكل صفقة.
- المكلف بالاتصال: يقوم بالتوجيه التواصل الداخلي والخارجي للوكالة ويقوم بالاتصالات الموجهة للعملاء والمشاركة في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات مع الصحافة.

- **المكلف بالأمن:** القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز لوقاية والأمن الخاصة بالمديرية جلب وسائل أمن حديثة.
- **المكلف بالأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- **قسم دراسة وتنفيذ الأشغال:** وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية.
- **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة الخاصة بالزبائن.
- **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر القسم الحيوي ومركز النشاط في وكالة توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- **قسم المالية والمحاسبة:** ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- **قسم الموارد البشرية:** يعمل على تسيير الموارد البشرية.
- **قسم الوسائل العامة:** ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة للتوصل إلى النتائج بدقة عالية سنتعرف في هذا المبحث لأهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز ولاية الطارف، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين متغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف أفراد العينة، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

- **المتوسطات الحسابية:** يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، وتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لقياس مدي دلالة إجابات المبحوثين علي مستوى استراتيجيات النمو الخارجي والداخلي للتأثير على تنافسية المؤسسة.

- **الانحراف المعياري:** وهو احد من أهم مقاييس التشتت، حيث يتم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

معادلات الارتباط ونماذج الانحدار البسيط: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية المؤسسة، أي معرفة مدي تأثير متغير مستقل واحد، وكذا طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة.

المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات، تم اختيار مؤسسة "سونلغاز بولاية الطارف"، وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة مؤسسة "سونلغاز" وتحديدًا بولاية الطارف، كما تم توزيع 35 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة المكونة من إطارات وعمال، حيث تم استرجاعها كاملة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وبهذا يكون عدد استمارات الاستبيان التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 35 استمارة استبيان، أي بنسبة 100%، وبغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ويمكن توضيح هذه الخصائص وتلخيصها من خلال الجداول والأشكال التالية:

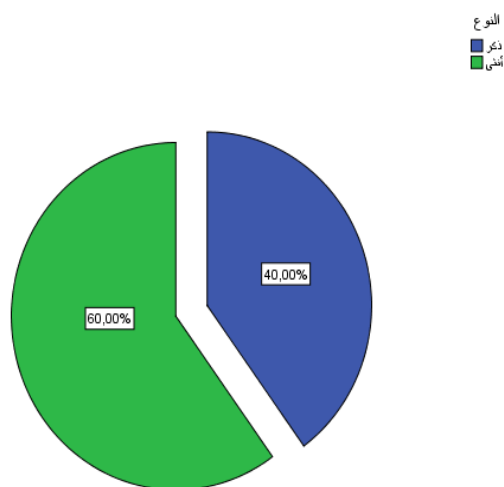
1- الجنس:

الجدول رقم (3-1) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	40%
أنثى	21	60%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

الشكل رقم (3-3): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

التحليل : من خلال الشكل (1) يتضح لنا من توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن هناك تقارب بين الفئتين (ذكور ، إناث) حيث بلغت نسبة الإناث 60% في مقابل 40 % للذكور.

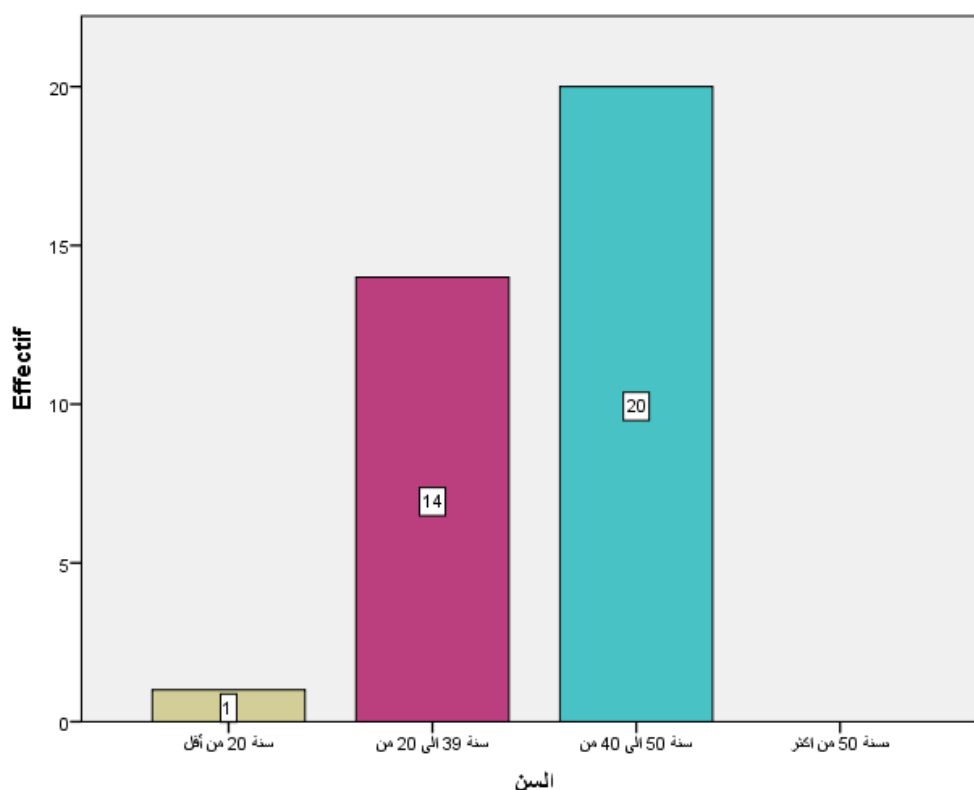
2- السن:

الجدول رقم (2-3) توزيع العينة حسب السن

العمر	التكرارات	النسب %
أقل من 20 سنة	1	2.9%
من 20 إلى 39 سنة	14	40%
من 40 إلى 50 سنة	20	57.1%
أكثر من 50	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

التحليل : من خلال الشكل رقم (2) والجدول رقم (2) يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (ما بين 40 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبة 57.1%، ذلك لأن المؤسسة قديمة النشأة وتعمل على توسيع نشاطها وهو ما أدى بها بالضرورة إلى توظيف اليد العاملة اللازمة لسد ثغرة التطور الحاصل في هيكل المؤسسة، وهو ما جعل بطبيعة الحال الفئة الموظفة من فئة الشباب، تليها نسبة 40% للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 20-39 سنة)، ثم الفئة أقل من 20 سنة بنسبة 2.9% أين يمكن اعتبار أن هذه الفئة تمثل عامل النشاط بالنسبة للمؤسسة، وأقل فئة هي أكبر من 50 سنة بنسبة 0% وهي نسبة منعدمة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تشجع على التقاعد المسبق وتسعى لتجديد الطاقات البشرية. وما يمكن ملاحظته هو أن التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازنا، حيث نجد أن الشباب يميل للمخاطرة والتغيير، وهو ما تحتاجه مؤسسة "سونلغاز الطارف" نظرا لطبيعة المنتجات التي تنتجها والمحيط الذي تنشط فيه، أما الفئة العمرية الأكبر سنا يمكن أن تفيد الشباب بالخبرة اللازمة بينما تأتي الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر.

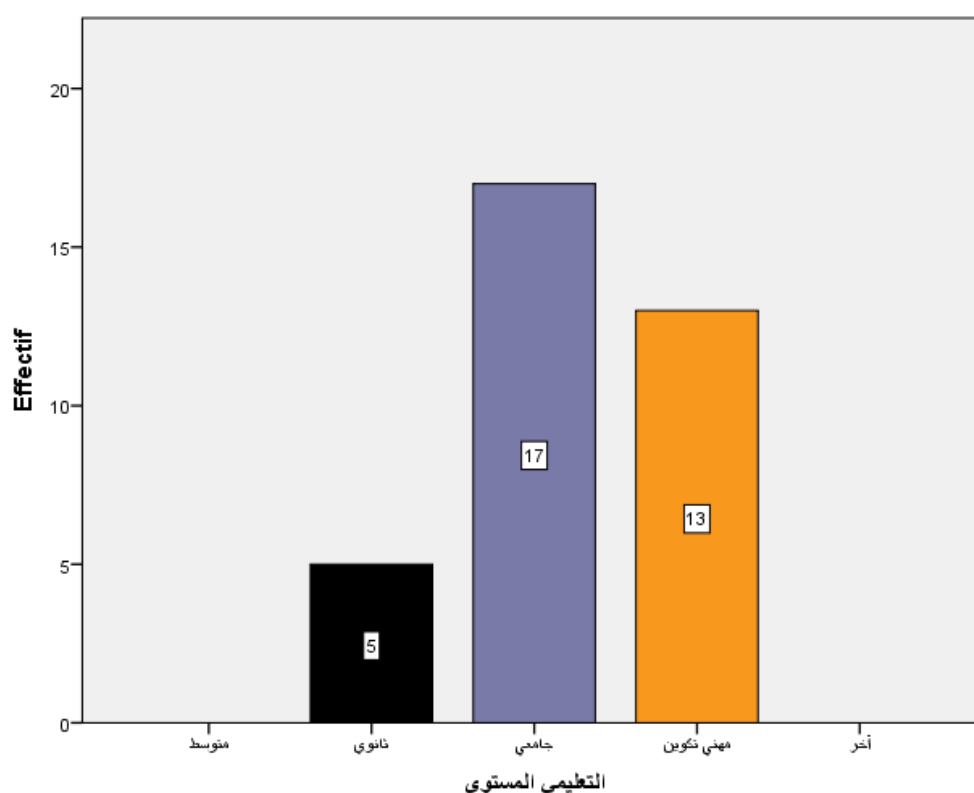
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
14.3%	5	ثانوي
48.6%	17	جامعي
37.1%	13	تكوين مهني
0%	0	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد

الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

التحليل: من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للشهادات الجامعية حيث بلغت (48.6%) ثم نسبة (37.1%) من أفراد العينة من خريجي التكوين المهني يليها من لديهم المستوى الثانوي بنسبة 14.3% ، مع عدم وجود أي فرد من العينة من المستوى المتوسط أو أي مستوى آخر وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل جامعي وخريجي التكوين المهني هما النسبتين الغالبتين في عينة الدراسة، أما النسبة الأضعف العائدة للمستويات الأخرى فلا تعبر بالضرورة عن قلتهم بالمؤسسة، وإنما يعود ذلك إلى عدم قدرتنا على الوصول إلى عدد كبير منهم نظرا لانتشارهم في المؤسسة.

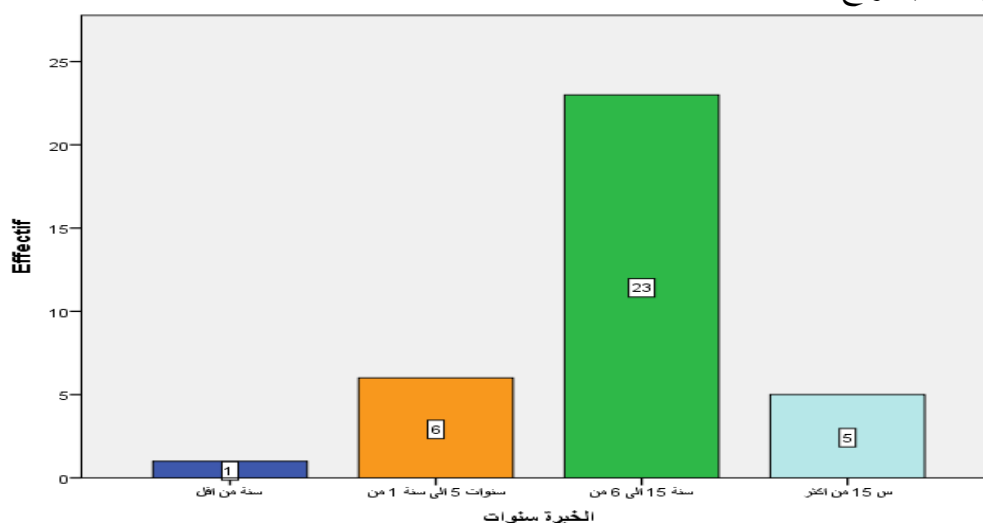
4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 1 سنوات	1	2.6%
من 1 إلى 5 سنوات	6	17.1%
من 6 إلى 15 سنوات	23	65.7%
أكثر من 15	5	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

التحليل: من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) يتبين لنا أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي من 6 إلى 15 سنة بنسبة 65.7%، بينما كانت النسبة التالية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 17.1 % من الأفراد، إن هاتين النسبتين لهاتين الفئتين تعبران عن قوة المؤسسة، لأنها نقطة قوة وارتكاز لديها فذلك تعكس روحا جديدة في المؤسسة، كما سبق وذكرنا في تحليلنا لفئة الشباب المرتفعة، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات منفتحة على التكنولوجيا، والشباب الجزائري لا يخلو من هذه المهارات وبذلك تعتبر المؤسسة ذات فكر استراتيجي عندما وظفت إطارات وعمال صغار السن، ولكن هذا لا ينفي دور ذوي سنوات الخبرة المرتفعة فهم يمثلون الجدار الذي يتكئ عليه إطارات الجدد والذين يمثلون 14.3% من الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، فيما احتلت الفئة الأقل من 1 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 2.6% وهي نسبة توظيف جيدة نظراً لعدد السنوات (أقل من سنة واحدة) وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعى لتجديد الطاقات البشرية.

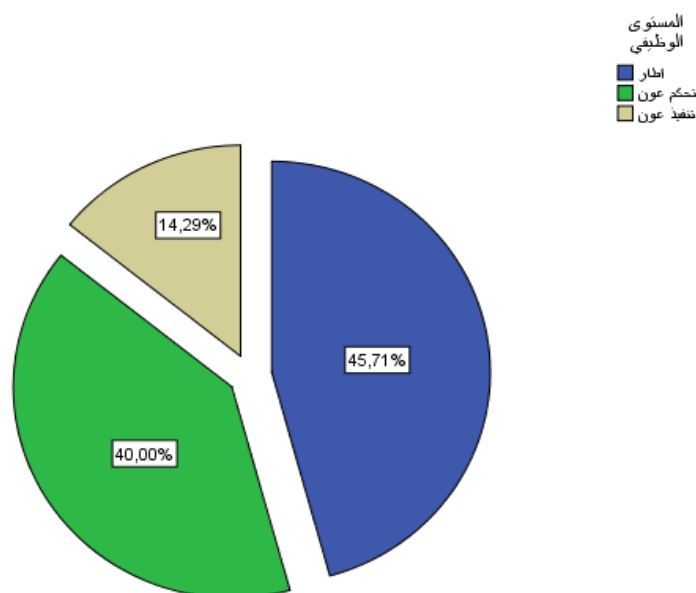
5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	16	45.71%
عون تحكم	14	40%
عون تنفيذ	5	14.29%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

الشكل رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

التحليل: من خلال الجدول رقم (5) والدائرة النسبية نجد أن النسبة الأكبر هم الإطارات بنسبة 45.71%، تليها أعوان التحكم بنسبة 40%، فيما احتل أعوان التنفيذ المرتبة الأخيرة بنسبة 14.29%، وهذا لا يفسر قلتهم بل إن الإجابة على هذا النوع من الأسئلة (إستراتيجية المؤسسة) يحتاج لأراء الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

1. عرض الإستبانة:

تم تصميم الاستبانة وتقسيمها إلى قسمين :

الأول: معلومات شخصية: المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

ثانيا: متغيرات الدراسة: يتمثل في محورين:

المحور الأول: استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة، المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الجدول رقم (3-6): عرض الإستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	أرقام العبارات
البيانات الشخصية	05	05-1
النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة	12	12-1
الميزة التنافسية	10	22-13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

المقياس المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كونه من المقاييس الأكثر دقة، ويعبر عن درجة موافقة المبحوث أو رفضه للعبارات المقدمة، والشكل الموالي يبرز محتوى هذا المقياس:

الجدول رقم (3-7): سلم ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
5.00-4.20	مرتفع جدا
4.19-3.40	مرتفع
3.39-2.60	متوسط
2.59-1.80	منخفض
1.79-1	منخفض جدا

من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: ثبات أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS وهو برنامج كوميوتر للتحليلي الإحصائي، يستخدم لتحليل المعلومات والبيانات في العلوم الاجتماعية، كما انه برنامج يحتوي علي العديد من الاختبارات الإحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، من

تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية...، وكذا مقاييس الإحصاء الاستدلالي كمعاملات الارتباط، الانحدار.

الفرع الأول: ثبات المقياس المستخدم

يعتبر معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) مؤشر إحصائي لثبات المقياس، أو درجة تمثيل مجموعة من البنود لتكوين واحد متعدد الأبعاد، ويكافئ رياضيا متوسط كل عوامل ثبات القسمة النصفية الممكنة للاختبار، ويتغلب بذلك على المشكلات الناتجة عن اختلاف طريقة تنصيف الاختبار، وذلك لأنه يقوم على حساب التباينات الخاصة بكل بند من بنود الاختبار بالمقارنة بينود الاختبارات الأخرى، وكلما كانت القيمة أكبر من 0.6 فهذا يعني أن المقياس مقبولا وكافيا وممكنا للدراسة، وفيما يلي جدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجاور الدراسة.

الجدول رقم(3-8): ثبات صدق الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

الرقم	عناصر الاستبانة	عدد العبارات	قيمة ألفا α
01	محور استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة	12	0.897
02	محور الميزة التنافسية	10	0.941
03	مجموع المجاور	22	0.958

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

عند قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول أي استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي بلغت 0.897، وهي قيمة مرتفعة، تدل على ثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية، وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 1 كلما كانت قيمة الثبات مرتفعة، أما فيما يخص المحور الثاني للاستبانة المتمثل في المتغير التابع الميزة التنافسية قدر معامل ألفا كرونباخ له ب 0.941، وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1 وبالتالي تدل على قيمة الثبات المرتفعة، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا فقد بلغ 0.958 وهي قيمة مرتفعة للثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث علي عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المصممة في ضوء مقياس لكارث خماسي التدريجي الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، إلى أدنى وزن فيه، للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم لدور استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي لتعزيز تنافسية المؤسسة.

الجدول رقم (3-9): أوزان مقياس ليكارت

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات المبحوثين حول عناصر متغيرات الدراسة وفق فرعين، فالأول سيتعلق بالمتغير المستقل ألا وهو استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة، أما الفرع الثاني فيختص بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة

يتضمن الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات المبحوثين وتصوراتهم حول مدى تطبيق استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في المؤسسة.

الجدول (3-10): وصف وتشخيص متغيرات استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي

رقم العبارات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
	النمو الداخلي	4.34	0.958	مرتفع جدا	1

01	تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار في تطوير نموها الداخلي	4,44	0,802	مرتفع جدا	2
02	تسمح المؤسسة للموظفين بمواصلة تعليمهم العالي والتكويني من أجل رفع قدراتهم المعرفية	4,50	1,111	مرتفع جدا	1
03	تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية تسمح لها بالتطور ذاتيا	4,16	1,305	مرتفع	10
04	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من أجل تعزيز نموها الداخلي	4,24	0,886	مرتفع جدا	9
05	تعتمد المؤسسة على النمو الداخلي في إنجاز مشاريعها	4,41	0,742	مرتفع جدا	4
06	تدرس المؤسسة إمكانية فتح فروع جديدة	4,30	0,901	مرتفع جدا	8
	النمو الخارجي	4.26	0.681	مرتفع جدا	2
07	وضعت المؤسسة إستراتيجيات من أجل تعزيز نموها الخارجي	4,36	0,648	مرتفع جدا	5
08	تمتلك المؤسسة مشروع مشترك مع مؤسسة أخرى	4,33	0,664	مرتفع جدا	6
09	تلجأ المؤسسة لعقد صفقات مع مؤسسات مقاولاتية في إنجاز مشاريعها	4,33	0,857	مرتفع جدا	7
10	تدرس المؤسسة إمكانية الحياة على مؤسسة جاهزة	4,07	0,558	مرتفع	11
11	تسعى المؤسسة لتحقيق نموها الخارجي من خلال عقد اتفاقيات تحالف مع مؤسسات أخرى	4,41	0,702	مرتفع جدا	3
12	تعتمد المؤسسة على الاندماج مع مؤسسات أخرى في تطوير نموها الخارجي	4,07	0,655	مرتفع	12

	استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي ككل	4.30	0.819	مرتفع جدا
--	--	------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول (استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي) محصور بين 4.07-4.50 وهذا ما يدل حسب سلم ليكارت الخماسي أن عبارات المحور الأول محصورة بين القيمة المرتفعة والمرتفعة جدا ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الأول ذات المدلول "مرتفع جدا" وهذا ما يفسر أن المحور الأول مدلوله "مرتفع جدا"

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي. حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي ككل إلى (4.30) وانحراف معياري مقدّر ب(0.819) وهذا يدل على المؤسسة تطبق استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي مما ينعكس تأثيره .

وفي ما يلي سوف نقوم بتوضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد من أبعاد استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي:

النمو الداخلي: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "النمو الداخلي" جاء الأول من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدّر ب: (4.34) وانحراف معياري قدره (0.958)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20-5)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.5) و (4.16)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم باستراتيجيات النمو الداخلي.

النمو الخارجي: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "النمو الخارجي" جاء الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدّر ب (4.26) وانحراف معياري قدره (0.681)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20-5.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.41) و (4.07)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم باستراتيجيات النمو الخارجي.

قياس الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-11): وصف وتشخيص متغيرات الميزة التنافسية

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13	تهدف الشركة من خلال عمليات الاندماج إلى تقليص عدد المنافسين في القطاع	4,01	0,818	مرتفع	10
14	تسعى المؤسسة إلى عقد اتفاقيات شراكة وتحالف مع مؤسسات أخرى لتعزيز قدرتها التنافسية	4,36	0,944	مرتفع جدا	4
15	تعتمد المؤسسة على النمو الخارجي بشكل كبير لتحقيق ميزة تنافسية	4,10	0,847	مرتفع	8
16	تركز المؤسسة على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، للحصول على ميزة تنافسية	4,30	0,797	مرتفع جدا	5
17	تسعى المؤسسة لكسب ميزة تنافسية من خلال تخفيض الأسعار	4,39	0,963	مرتفع جدا	3
18	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقدرات مادية تمكنها من اكتساب قدرة تنافسية	4,24	1,197	مرتفع جدا	6
19	تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية	4,19	0,963	مرتفع	7
20	تسعى المؤسسة لكسب ميزة تنافسية من خلال التركيز على منتج معين	4,10	1,035	مرتفع	9
21	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التوسع في مجال نشاطها	4,73	0,690	مرتفع جدا	1
22	تركز المؤسسة على خدمة زبون معين لتفادي المنافسة	4,53	0,618	مرتفع جدا	2
	الميزة التنافسية ككل	4.295	0.887	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات (4.295) وبانحراف معياري قدره (0.887)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات (الميزة التنافسية) محصور بين 4.01 – 4.73 وهذا ما يدل حسب سلم ليكارت الخماسي أن عبارات المحور الثاني محصورة بين القيمة المرتفعة والمرتفعة جدا ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الثاني ذات المدلول "مرتفع جدا" وهذا ما يفسر أن المحور الثاني مدلوله "مرتفع جدا".

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة مدى أثر المتغير المستقل (استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي) بالمتغير الثابت (الميزة التنافسية) واختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

❖ **الفرضية الأولى:** إستراتيجية النمو الداخلي تؤثر على تنافسية شركة سونلغاز

يوضح الجدول رقم (3-12) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغير العامل المستقل "النمو الداخلي" للعامل التابع "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (3-12): اثر النمو الداخلي على الميزة التنافسية

معامل التحديد R^2	النمو الداخلي
0.856	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.856$ وهذا يعني أن النمو الداخلي يفسر 85.6% من قيمة الميزة التنافسية، و 14.4% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

الجانب التطبيقي: دراسة حالة وكالة توزيع الكهرباء والغاز – ولاية الطارف-

ولتوضيح تأثير إستراتيجية النمو الداخلي على الميزة التنافسية تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): أثر إستراتيجية النمو الداخلي على الميزة التنافسية

النموذج	المعاملات الغير النمطية		قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية f(sig)
	β	الخطأ المعياري				
الثابت	0.376	0.179	2,107	0.043	195,484	0.000
النمو الداخلي	0.848	0.061	13,982	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

من بيانات الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.043 أي أقل من 0.05 هذا يعني أن النمو الداخلي لها تأثير على تنافسية المؤسسة. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية ورفض فرضية العدم.

معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.848X_1 + 0.376$$

نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين النمو الداخلي والميزة التنافسية حيث أنه كلما تغير مستوى النمو الداخلي بوحدة واحدة تغير مستوى الميزة بنسبة 84.8% في نفس الاتجاه.

❖ الفرضية الثانية: إستراتيجية النمو الخارجي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمؤسسة سونلغاز

يوضح الجدول رقم (3-14) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغير العامل المستقل "النمو الخارجي" للعامل التابع "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (3-14): تفسير تأثير النمو الخارجي على الميزة التنافسية

معامل التحديد R^2	النمو الخارجي
0,637	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0,856$ وهذا يعني أن النمو الخارجي يفسر 85.6% من قيمة الميزة التنافسية ، و 14.4% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير إستراتيجية النمو الخارجي على الميزة التنافسية تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): أثر إستراتيجية النمو الخارجي على الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية $f(\text{sig})$	قيمة f	القيمة الإحتمالية $T (\text{Sig})$	قيمة T المحسوبة	المعاملات الغير النمطية Unstandardized coefficients		النموذج
				الخطأ المعياري	β	
0.000	57,950	0.040	1,806	0.487	0,880	الثابت
		0.000	7,612	0.174	0,328	النمو الخارجي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.22

من بيانات الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.040 أي أقل من 0.05 هذا يعني أن النمو الخارجي لها تأثير على تنافسية المؤسسة. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية ورفض فرضية العدم.

معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.328X_2 + 0.880$$

نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين النمو الخارجي والميزة التنافسية حيث أنه كلما تغير مستوى النمو الخارجي بوحدة واحدة تغير مستوى الميزة بنسبة 32.8% في نفس الاتجاه.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين (النمو الداخلي والنمو الخارجي) وتنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف

بما أن إستراتيجية النمو الداخلي وإستراتيجية النمو الخارجي كمتغير واحد وتم ربطه بالميزة التنافسية يؤثران على تنافسية المؤسسة. نستنتج أن إستراتيجية النمو ببعديها (النمو الداخلي والخارجي) لديها علاقة أثر طردية ذات دلالة إحصائية مع تنافسية مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: مقابلة شخصية مع المكلفة بالصفقات في مؤسسة سونلغاز الطارف

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المقابلة الشخصية:

بعد قيام الباحث بطرح الأسئلة على السيدة موظفة قسم الصفقات ابتسام بالهوشات بوكالة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز_الطارف وجمع المعلومات المراد الوصول إليها وعرض كل سؤال وفق الجواب المقدم من المستجوبة التي قدمت كل ما لديها من معلومات على الموضوع للوصول إلى النتائج المرغوب الوصول إليها ومن أجل التمكن في معرفة دور إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة وكانت الإجابة واضحة، ثم بعدها تم تحليل كل سؤال من خلال الزاد المعرفي الذي تم التطرق إليه في الدراسات النظرية.

1- هل تفكر الشركة في فتح فروع جديدة أو الاستحواذ على شركة أخرى؟

نعم، تفكر الشركة بعمليات دمج، حيث أعلن المجمع عن اتخاذ تدابير تنظيمية جديدة تتعلق بتنفيذ عمليات دمج وإستعاب على مستوى بعض الشركات التابعة له، من أجل ترشيد النفقات وإنشاء شركات أكثر قوة، وهذا البيان جاء في إطار تنفيذ رؤيتها الإستراتيجية.

التحليل: يتضح من خلال الإجابة أن المؤسسة تعي جيدا مدى أهمية إستراتيجية الاستحواذ في نمو المؤسسة وجعلها أكثر قوة.

2- ما هي الشركات الفرعية التي قامت الشركة الأم بضمها، وما هو الهدف من وراء هذه العملية؟

من أجل ترشيد النفقات والتحكم في التكلفة وإنشاء شركات أكثر قوة تسمح بخلق قيمة مضافة وضمان تنمية اقتصادية على المدى الطويل، قررت سونلغاز تنفيذ عمليات دمج واستيعاب على مستوى بعض الشركات التابعة لها، وترجم العمليات الحالية من خلال دمج (KAHRAKIB) و (KAHRIF) و (KANAGHAZ) ، و كذلك دمج (ETTERKIB) و (INERGA) مما سيسمح بإنشاء شركتين بتسميات ومهام جديدة.

التحليل: نلاحظ أن الشركة تهدف إلى ترشيد النفقات من خلال دمج بعض فروعها وإحاقها بالشركة الأم.

3- هل سبق للشركة وأن ضمت شركة أخرى؟

بما أن ملكية الشركة تابعة لدولة، ومن المعروف أن الدولة مسيطرة على قطاع المحروقات فإنه لا يوجد منافس في المجال وبالتالي لم تقم الشركة بضم أي شركة أخرى ماعدا الفروع التابعة لها.

التحليل: توضح هذي الإجابة بأن المؤسسة تنشط في مجال يسوده جو من عدم المنافسة محليا وهذا ما يجعلها أكثر قوة للمنافسة في الأسواق الخارجية.

4- هل قامت الشركة بصفقة إنشاء فروع مع مؤسسة أخرى، بحيث يكون هذا الفرع خاضع لرقابة وإدارة

الطرفين لممارسة أنشطة مشتركة؟

نعم، تم إنشاء شركة مشتركة للطاقات المتجددة الشريكتين التابعتين لدولة " سونلغاز وسونطراك" تحت اسم سولا ريبك . الجزائر بتاريخ 21 أفريل 2021، والتي تتمثل مهمتها بتنفيذ البرنامج الوطني للطاقات المتجددة وذلك تحت إشراف "وزارة الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة."

التحليل: نستنتج من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تلجأ لشراكة بهدف تعزيز هدفها الإستراتيجي.

5- هل قامت المؤسسة بالتكتل مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع أو خارجه؟

في حالة ما أرادت الشركة بإنجاز مشروع مع شريك خارجي فإنها تقوم بعقد اتفاقية شراكة في مشروع معين لفترة زمنية محددة يكون خاضع رقابة الطرفين، ويتم ذلك دون دمج الأصول أو تغيير في رأس مال كل منهما.

التحليل: الإجابة على هذا السؤال توضح أن الشركة تمتلك قدرة تمويل ذاتي تجعلها في غنى عن التكتلات.

6- بما أن الشركة تسعى لتنفيذ المخططات الإستراتيجية لدولة، كيف تعمل الشركة على تطوير النمو

الخارجي؟

تعمل الشركة على خطة إستراتيجية تحت اسم "رؤية 2035" والتي تركز بشكل أساسي على تطوير الطاقات المتجددة، والتنمية الدولية، وتحسين أداء أنشطتها، وتهدف خطة الشركة إلى التوسع دولياً لتصبح طرفاً فعالاً رئيسياً في الحوض الإقليمي والإفريقي الحاملين للنمو.

التحليل: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تهدف إلى اختراق السوق عن طريق تطوير منتجاتها وتحديث نشاطها.

7- هل هناك مؤسسات خارجية تعتمد عليها الوكالة في إنجاز مشاريعها؟

نعم، تعتمد الوكالة في إنجاز مشاريعها على مؤسسات المناولة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بحيث يقوم قسم الصفقات بعرض المشاريع المراد إنجازها على المؤسسات المقاولاتية الذين يجوزهم دفتر الشروط الخاص بالوكالة، واختيار العرض المناسب والأقل تكلفة.

التحليل: نستنتج من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تركز على عملية نقل وتوزيع منتجاتها وتترك المهام الفرعية لشركات المناولة.

8- هل تهتم المؤسسة بنموها الداخلي، وكيف يتم ذلك؟

نعم، تهتم المؤسسة بنموها بصفة عامة حتى تبقى في الريادة ولاسيما أنها تحتكر القطاع وبالرغم من عدم وجود منافسين إلا أنها تسعى لتطوير جودة خدماتها لتقديم أفضل المنتجات لزيائنها.

أما عن نموها الداخلي فهي تقوم بإرسال العمال والموظفين لتطوير مهاراتهم من خلال دورات تكوينية وتخصيص أوقات لمواصلة تعليمهم العالي، وكذا إدراج تقنيات في برامجها الإدارية.

التحليل: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تهتم بالنمو والتطوير لمواردها المادية والبشرية.

9- فيما تتمثل العمليات التي قامت بها المؤسسة لتطوير نموها الداخلي على المستوى الإداري؟

هناك مجموعة من العمليات التي قامت بها المؤسسة نذكر منها.

. في السابق كانت تعتمد الوكالة على مؤسسات خارجية تقوم بخرجات ميدانية لتحصيل كشوفات العدادات لإعداد الفواتير، فكانت تلك المؤسسات تتلاعب بأرقام الكشوفات مما أحدث اختلال في ميزانية المؤسسة. فقامت المؤسسة بإسناد تلك المهام إلى مجموعة من عمالها وموظفيها مع زيادة نسبية في أجورهم. ومنها تمكنت المؤسسة من استرجاع أموالها والتخلص من أعباء إضافية.

. لتخفيض حجم طوابير الانتظار وريح الوقت قامت الوكالة بتنفيذ خدمة الدفع الإلكتروني باستخدام البطاقة الذهبية، وكذلك تقديم الشكاوي عبر الإيميل الخاص بالوكالة الموجود في الفاتورة.

التحليل: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة قامت بإدخال برامج جديدة والتوجه نحو الرقمنة لتعزيز نموها الداخلي.

10- ما هي العمليات التي قامت بها المؤسسة لتطوير نموها الداخلي على مستوى الأعمال الميدانية؟

تعمل سونلغاز على تنفيذ المهام الموكلة إليها لإتمام مخطط الدولة، بحيث عرفت زيادة في القدرة الإنتاجية لتغطية حاجيات زبائنها من أفراد وشركات وكذا ربط المناطق الريفية والقرى بشبكات الكهرباء والغاز وهذا في إطار تنفيذ مشروع رئيس الجمهورية لترقية مناطق الظل.

التحليل: جواب هذا السؤال يقودنا للقول أن المؤسسة تعمل على تطوير السوق.

11- هل هناك أثر واضح لنمو المؤسسة على اكتساب قدرة تنافسية؟

من بين الأسباب التي مكنت سونلغاز من اكتساب مكانة سوقية عالية في الأسواق الأجنبية والهيمنة الكلية على السوق المحلي، هي توسع مجالها الجغرافي الذي مس جميع بلديات الوطن والذي لم يترك المجال لدخول المنافسين.

التحليل: نستنتج من خلال هذه الإجابة استخدمت إستراتيجيتي التركيز على المنتج واختراق السوق لتعزيز قدرتها التنافسية.

12- ما هي الميزة التي ركزت عليها الشركة لكي تكتسب ميزة تنافسية؟

ركزت الشركة على السلعة الأكثر مبيعا في العالم والأكثر طلبا في السوق المحلي وهو مجال الطاقة (كهرباء وغاز) بحيث وظفت كل إمكانياتها المادية والبشرية لإنتاج أكبر قدر منها وجودة أفضل بهدف تحقيق اكتفاء وطني والتصدير للخارج بالكميات المتفق عليها.

التحليل: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تسعى لتطوير السوق عن طريق التركيز على المنتج.

13- ما هي الآليات التي ساعدت المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية؟

هناك العديد من الآليات، نذكر منها:

توفر المؤسسة على كفاءات قادرة على تحدي عقبات الإنتاج والعمل في ظروف مناخية صعبة.

تركز المؤسسة على خدمة السوق الأكثر نشاطا في العالم مما يدفعها لبيع كميات كبيرة بتكلفة أقل.

امتلاك المؤسسة لرأس مال يمكنها من تمويل مشاريعها دون اللجوء إلى القروض.

الاهتمام بالعميل من خلال تقديم أفضل وأجود الخدمات الممكنة وبسعر أقل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

التحليل: الإجابة على هذا السؤال توضح مدى اهتمام الشركة بالزبون من خلال تخفيض الأسعار وتقديم منتجات بجودة عالية بهدف اكتساب ميزة تنافسية.

14- هل هناك عوامل أخرى تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية؟

تعود ملكية المؤسسة لدولة، لذلك فهي تستمد قوتها من القوانين التي تضبط شؤون الدولة الداخلية وعلاقتها مع الخارج، بحيث تساعد الاتفاقيات الدولية المؤسسة في فتح أسواق خارجية وهذا راجع لأهمية السلعة وجودة المنتجات التي تقدمها بشكل مستمر دون انقطاع.

التحليل: هذه الإجابة مشابهة لجواب السؤال رقم 3 بحيث أن ملكية الشركة لها دور فعال في اكتساب قدرة تنافسية واختراق الأسواق الأجنبية.

نتائج المقابلة:

-فيما يخص النمو الداخلي: لاحظنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مواردها الخاصة المادية والبشرية في زيادة حجمها، وأنها تسعى لتحقيق نموها عن طريق استخدام الطرق الإستراتيجية لنمو الداخلي والمتمثلة في اختراق وتطوير السوق وتطوير وتحديث المنتجات، وهو ما انعكس إيجابيا على زيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح.

-وفيما يخص النمو الخارجي: فإن المؤسسة قامت بدمج واستيعاب بعض فروعها بهدف ترشيد النفقات، وكذا إنشاء فرع مشترك مع شريك وطني بهدف تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، وعلى الصعيد الدولي فإنها تسعى لعقد اتفاقيات شراكة غايتها اختراق السوق الأجنبي.

-أما في ما يخص التنافسية: فهي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق جملة من الإجراءات والمتمثلة التركيز على المنتج، خدمة سوق معين، واكتساب عملاء بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية بأسعار أقل من منافسيها. وهناك عوامل مساعدة في امتلاك المؤسسة قدرة تنافسية وهي ملكيتها كونها شركة وطنية تمتلك قدرة تمويل ذاتي عالية.

- خاتمة -

من خلال دراستنا لموضوع دور إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية المؤسسة تبين أن لنمو دورا مهما في تعزيز تنافسية المؤسسة، وبالأخص أن المؤسسة تنشط في محيط شديد وسريع التغير على المستوى العالمي. حيث أن هذا التغير الذي مس جميع جوانب المؤسسة وحتى مكانتها بالسوق، التي مازالت بدورها تبحث عن مختلف الطرق التي تمكنها من الحفاظ على تنافسيتها، وفي نفس الوقت البحث عن طرق تطوير نموها الداخلي والخارجي لتضمن استمراريتها في نفس الوقت.

ولتحقيق ذلك، لابد عليها تبني إستراتيجية نمو اللازمة لتمكن من الاستجابة لطلبات السوق لتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تخلق قدرة على مواجهة المنافسين.

وبدراستنا لمؤسسة سونلغاز-الطارف تعرفنا على إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي ومدى مساهمتهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحليل البيانات المحصل عليها من توزيع الاستبيان لإطارات وموظفين المؤسسة والمقابلة الشخصية مع التكلفة بالصفقات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة.

النتائج:

النتائج النظرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج النظرية، يمكن إدراجها في التالي:

- تواجه المؤسسات محيطة متقلبا، نتيجة العولمة والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالموازاة مع وجود تطورات في الفكر التسويقي والتي أثرت على المؤسسات ودفعتها إلى إعادة النظر الدائم إلى حساباتها واستراتيجياتها، حيث أصبح وجود المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط.
- يعتبر النمو أحد الوسائل التي تعمل المؤسسة إلى تطبيقها للوصول إلى أهدافها المرجوة.
- يعمل النمو على تطوير المؤسسات لمواكبة التغيرات الحاصلة لاكتساب مكانة في السوق.
- يعد الاستحواذ والاندماج من أهم الاستراتيجيات التي تجعل المؤسسة تكبر بشكل سريع، ويعد هذا النمو خارجيا.
- تهدف المؤسسة من خلال إستراتيجيتي الشراكة والتحالف إلى الاستفادة من إمكانيات المؤسسات الأخرى.
- تعمل المؤسسة على تطوير نموها الداخلي من خلال تطوير وتحديث منتجاتها لتطوير السوق واختراق أسواق جديدة بهدف تحقيق قدرة تنافسية.
- يعد النمو الداخلي الإستراتيجية الأهم التي تمكن المؤسسة من زيادة حجمها ذاتيا دون اللجوء للغير.
- يعمل النمو الداخلي على تطوير المؤسسة بشكل بطيء، لكنه أقل خطورة من النمو الخارجي.

-تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجتي النمو الداخلي والخارجي إلى زيادة حجمها وتطوير منتجاتها ورأسمالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

النتائج التطبيقية:

- إستراتيجية النمو الداخلي تؤثر على تنافسية شركة سونلغاز.
- إستراتيجية النمو الخارجي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمؤسسة سونلغاز.
- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين (النمو الداخلي والنمو الخارجي) وتنافسية مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف تجسد التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز قوة المؤسسة وطموحاتها نحو التوسع الخارجي مما أهلها للتنافس مع المؤسسات العالمية وكذا تعزيز مكانتها وطنيا ودوليا، بالإضافة إلى اعتمادها على هيكل تنظيمي يعمل على امتصاص الفروع وتحويلها إلى وحدات منهجية مستقلة وإن كانت تابعة للمؤسسة الأم، فهي تقوم بتوزيع المهام عليهم لتحقيق أهدافها.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:
- الاهتمام بهذا الموضوع مستقبلا.
- العمل على البحث في عناصر البحث.
- ضرورة تناول الموضوع في الملتقيات العلمية لأهميته الكبيرة فهو يساعد المؤسسات على معرفة كيفية الصمود في بيئة تمتاز بالتنافسية العالية.

الآفاق:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية
- الأهداف الإستراتيجية لتبني مفهوم النمو الداخلي والخارجي.
- دور النمو الخارجي في اختراق الأسواق الأجنبية.
- مساهمة النمو الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية.
- إعادة إجراء الدراسة على عينة أخرى أو توسيع العينة لتشمل كل المؤسسات العاملة بالجزائر لإعطاء نتائج أشمل وأكثر دقة وتفصيلا.
- إضافة متغيرات جديدة للدراسة مع المحافظة على المتغيرات المعتمدة في الدراسة.

- دراسة أثر استراتيجيات الاندماج والاستحواذ على المؤسسة الاقتصادية من منظور خلق القيمة.

- قائمة المراجع -

أولاً: الكتب

- احمد بن مويضة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
2019
- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، كلية التجارة، جامعة
بنها، مصر، 1997
- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية،
عمان، الأردن، 2016
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017
- مجد صقور، رعد الصرن، الاجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية
السورية، 2008
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، دار الكتب القطرية، الدوحة، قطر،
2014
- محمد الجيزاوي، الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية، دار النشر شركة E-KUTUB LTD، لندن،
بريطانيا، 2018
- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق؛ مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد لنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، 2009
- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار النشر مركز تطوير الأداء والتنمية،
القاهرة، مصر، 2008

ثانياً : المجلات

- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما،
مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008
- بن ديدة هوارى، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة (دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة
الاسمنت بني صاف) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2019

- بهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019/05/23، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر
- بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جامعة معسكر، الجزائر، 7 جانفي 2016
- حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد العشرون، جامعة تبسة، الجزائر، سبتمبر 2016
- روضة جديدي، احمد صخر، عبد الكريم سعيدة، دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2020
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، العدد السابع، جامعة الخلفة، مارس 2017
- عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013
- علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، جامعة سطيف 1، الجزائر، ديسمبر 2016
- غالم عبد الله، اثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014
- فيروز جيزار، فيروز بوزورين، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدعم تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة المعارف للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد (02)، العدد (03)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18/11/2021

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- أسماء الحويل، أثر إستراتيجية النمو الخارجي على الوضعية المالية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012

- أسماء محبوبي، مريم احمد هرقة، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2013
- أمنة توال، دور القياس المقارن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009
- إيمان بوغراة، محددات خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018
- بلکحل سهام، دراسة العوامل المؤثرة في النمو الداخلي في المؤسسات البترولية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار -حاسي مسعود-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، ورقلة، الجزائر، 2014
- بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007
- حمزة الوافي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم اقتصادية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018
- حمزة غواطي، تأثير الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا في الدول النامية دراسة حالة البرازيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014
- حميدة رمضاني، دراسة تقييمية لإستراتيجية النمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية من منظور خلق القيمة (دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة ما بين 2010-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018
- راندة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015

- سماح بن قدور، إكرام دانون، تحليل المنطق المالي للنمو الداخلي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة مجموعة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، شعبة مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019
- سماح بن قدور، إكرام دانون، تحليل المنطق المالي للنمو الداخلي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة مجموعة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، شعبة مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السومري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007
- ضيف روفية، إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005
- فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ادارة التغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2013
- فيروز بوزورين، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017
- مبروكة هاجر بن عايشوش، اثر التمويل الذاتي على النمو الداخلي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت الكبرى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، شعبة علوم مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014
- ناجي نبيل، إستراتيجية تقديم منتج جديد للسوق، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019
- الياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

- العجال بوزيان، أمينة بن علي، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، المحور الأول
- فيلاي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 13 . 14 ديسمبر 2010
- كربوش محمد، إستراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2014.

خامسا: المواقع الالكترونية:

- كربوش محمد وآخرون، السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية والغير عائلية، الموقع الالكتروني: <https://www.researchate.net/publication/343452951>، تاريخ النشر: 2019/09/12، تاريخ الاطلاع: 2022/02/20 16:00، ص 533.532
- مدونة الدكتور محمد طاهر، <https://www.drmtaher.com/2022/01/porter.html>، جانفي 2022، 2022/06/10، 20:30

- قائمة الملاحق -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستمارة الإستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان: دور استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مساهمتكم بالإجابة الدقيقة، مع العلم بأن المعلومات المحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي وسوف تحظى بالسرية التامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

شكري ملياني

إعداد الطالبين:

- بوخاتم أيمن

- زين الدين دردار

معلومات شخصية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: ☐ أقل من 20 ☐ 20-39 ☐ 40-50 ☐ أكثر من 50

3- المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني آخر.....

4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 1 ☐ 1-5 ☐ 6-15 ☐ أكثر من 15

5- المستوى الوظيفي: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

المحور الأول: نمو المؤسسة

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً والإجابة على جميع العبارات.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً/النمو الداخلي					
1- تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار في تطوير نموها الداخلي.					
2- تسمح المؤسسة للموظفين بمواصلة تعليمهم العالي والتكويني من أجل رفع قدراتهم المعرفية.					
3- تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية تسمح لها بالتطور ذاتياً.					
4- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من أجل تعزيز نموها الداخلي.					
5- تعتمد المؤسسة على النمو الداخلي في إنجاز مشاريعها.					
6- تدرس المؤسسة إمكانية فتح فروع جديدة.					
ثانياً/النمو الخارجي					
7- وضعت المؤسسة إستراتيجيات من أجل تعزيز نموها الخارجي.					
8- تمتلك المؤسسة مشروع مشترك مع مؤسسة أخرى.					
9- تلجأ المؤسسة لعقد صفقات مع مؤسسات مقاولاتية في إنجاز مشاريعها.					
10- تدرس المؤسسة إمكانية الحياة على مؤسسة جاهزة.					
11- تسعى المؤسسة لتحقيق نموها الخارجي من خلال عقد اتفاقيات تحالف مع مؤسسات أخرى.					
12- تعتمد المؤسسة على الاندماج مع مؤسسات أخرى في تطوير نموها الخارجي.					

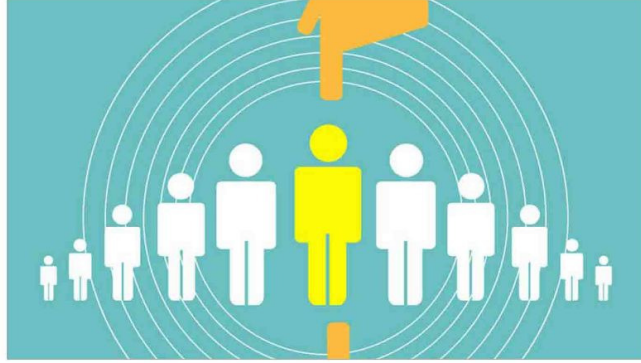
المحور الثاني: الميزة التنافسية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
13- تهدف الشركة من خلال عمليات الاندماج إلى تقليص عدد المنافسين في القطاع.					
14- تسعى المؤسسة إلى عقد اتفاقيات شراكة وتحالف مع مؤسسات أخرى لتعزيز قدرتها التنافسية.					
15- تعتمد المؤسسة على النمو الخارجي بشكل كبير لتحقيق ميزة تنافسية.					
16- تركز المؤسسة على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، للحصول على ميزة تنافسية.					
17- تسعى المؤسسة لكسب ميزة تنافسية من خلال تخفيض الأسعار.					
18- تتوفر المؤسسة على كفاءات وقدرات مادية تمكنها من اكتساب قدرة تنافسية.					
19- تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية.					
20- تسعى المؤسسة لكسب ميزة تنافسية من خلال التركيز على منتج معين.					
21- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التوسع في مجال نشاطها.					
22- تركز المؤسسة على خدمة زبون معين لتفادي المنافسة.					

تكوين الإطارات ذوي القدرات العالية

إطلاق قريب للطبعة الخامسة

سُطِّق قريبا المديرية التنفيذية للأساس البشري وتطوير التنظيم بالتعاون مع مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز دورة جديدة لتكوين الإطارات ذوي القدرات العالية. تدخل هذه الدورة، الخامسة من نوعها، بعد تلك التي أطلقت في 2003، 2008، 2016، وفي 2017 في إطار إجراءات تحضير الإطارات لشغل مناصب مسيرين على كل المستويات. وستنطلق هذه الدورة التكوينية الجديدة التي ستعقد 50 إطارا في الثلاثي الأخير لعام 2021، والتي سيتم التكلّف بها من قِبَل المدرسة العليا للتسيير (ESG) التي تم اختيارها عبر إطلاق مناقصة وطنية.



اكتساب الأدوات والأساليب والإجراءات المتعلقة بأساسيات التسيير وتعزيز قدراتهم من أجل إنشاء ديناميكية قوية ومتنامية. وفي إطار مخطط سونلغاز لافاق 2035، يُنتظر مساهمة كبيرة للإطارات في مسارات العصرية المستمرة لأداء شركات المجمع. وتقدّر مدة هذه الدورة التكوينية بـ 75 يوما، تتم بصيغة تناوبية، بمعدل أسبوع واحد في الشهر، لمدة 12 شهرا. وتتضمن عمليات تقييم مستمرة، وعملية تقييم على أساس مشروع مهني يُجرى في نهاية الدورة التكوينية. وللتذكير، فقد استفاد 377 إطارا ذوي القدرات العالية من هذا التكوين منذ إنطلاقه في عام 2003.

مرحلة تقييم المرشحين التي قامت بها مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز. وتعين على المرشحين الذين تم اختيارهم مسبقا من طرف الشركات، للمشاركة في آلية الاختيار أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- أن يكون متحصل على شهادة جامعية (مهندس، ليسانس أو ماستر 2)؛
- أن يكون السن أقل من 40 سنة؛
- أقدمية ستة 6 سنوات على الأقل؛
- أن يكون مقترح من طرف السلطة الهرمية، على أساس متوسط التقييمات السنوية للسنوات الثلاث الماضية (2017-2018-2019).

وتتمثل الأهداف العامة لهذا التكوين في تمكين الإطارات ذوي القدرات العالية من

تأني هذه الدورة الجديدة في سياق خاص لسونلغاز يتميز باعتماد مخطط استراتيجي لافاق 2035. وللاستجابة للمحاور الاستراتيجية التي يتضمنها، يجب على سونلغاز تطوير كفاءات مثبتة واستغلال جميع القدرات في مجالات الرقمنة، تطوير الطاقات المتجددة وتسيير الأداء.

ومن أجل تحديد قائمة المرشحين المستقبليين لهذه الدورة التكوينية، تم الطلب من كل شركة فرعية تحديد الإطارات التي سيتم دمجها في عملية التقييم. وقد تم الانتهاء من عملية تقييم / اختيار الإطارات من طرف مختصين مراكز الانتقاء لمؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز وتم تحديد القوائم الاسمية للإطارات التي ستشارك في هذه الدورة التكوينية بالتشاور مع الشركات في نهاية

dispositif de passation des marchés prévu par le présent titre. Toutefois elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés, selon leurs spécificités, fondées sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures ».

Par ailleurs, les entreprises publiques économiques demeurent soumises aux contrôles externes, prévus par la loi, au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la cour des comptes et à l'Inspection Générale des Finances.

La présente Décision s'applique à l'ensemble des unités de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, SADEG Spa.

La présente Décision regroupe en un document unique, l'ensemble des dispositions réglementaires de base, applicables à la passation des marchés, au sein de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, SADEG Spa.

TITRE I – DISPOSITIONS PRELIMINAIRES

Définitions

✕ **Achat** : Toute opération de prestations de travaux, ou de fournitures, ou toute opération de prestations d'études ou de services, dont le montant est inférieur ou égal à deux cent mille dinars (200.000 DA), toutes taxes comprises et qui ne nécessite pas l'établissement d'une lettre de commande.

Artisan : Tout candidat titulaire d'une carte professionnelle d'artisan, ou de l'extrait du registre de l'artisanat et des métiers, pour les artisans d'art.

BAOSEM : Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines.

✕ **Commande** : Toute opération de commande de prestations de travaux ou de fournitures ou toute opération de Commande de prestations d'études ou de services.

Commande de prestations de travaux ou de fournitures : Toute opération d'acquisition de fourniture, ou de travaux, dont le montant est inférieur ou égal à douze millions de dinars (12.000.000 DA), toutes taxes comprises et supérieur à un million dinars (1.000.000 DA) toutes taxes comprises.

التوقيع على اتفاق تمويل ما بين الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) والوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية (USTDA)

الوكالة الأمريكية تمنح إعانة لتحديث ورقمنة شبكة نقل الكهرباء لصالح مجمع سونلغاز

قام الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، السيد نبيل يوسف، ومديرة الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية (بالنيابة)، السيدة إينو إيبونغ، الأربعاء 08 سبتمبر 2021 عن طريق التحاضر عن بُعد، بالتوقيع على اتفاقية تمويل.



أضفى حفل التوقيع على الاتفاقية الطابع الرسمي على تدخل الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية لصالح مجمع سونلغاز، وذلك بهدف إجراء دراسة كاملة تتعلق بتحديث ورقمنة شبكة نقل الكهرباء، تحسباً لخطوة التنمية الطموحة المخطط لها لآفاق عام 2035، مع الأخذ بعين الاعتبار اندماج الطاقات الخضراء في إطار مشروع الانتقال الطاقوي في الجزائر.

لقد شرعت سونلغاز بالفعل، وعلى رأسها السيد شاهر بولغراس، بعملية مع الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية تهدف إلى تنفيذ مشاريع ذات قيمة مضافة عالية على أرض الواقع والاستجابة للمحور الاستراتيجي للمجمع، لا سيما في جوانبها المتعلقة بالرقمنة والطاقات المتجددة.

ومن أجل ترقية نظام التحكم الرقمي الخاص بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء الذي لا يزال يمثل التحدي الرئيسي لها، تم منح هذا التمويل من قبل الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية إلى الشركة الجزائرية، من أجل توظيف مؤسسة أعمال أمريكية لتقديم المساعدة التقنية وتبادل المعلومات والخبرات تحت مسمى التعاون ونقل المعرفة.

ويبقى الهدف المنشود من هذه المساعدة الفنية، وضع خطة نظام التشغيل الآلي للمحطات الكهربائية مع تحديث تقنية جديدة تفصل عشرين (20) مركز ذا التوتر العالي، سيكون ذلك بتحليل وظائف التنفيذ والتكامل والاتصال الشبكي ومراقبة الأجهزة الإلكترونية الذكية (IED) لفرض التشغيل الآلي للمحطات الفرعية.

هذا وقد أكدت مديرة الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية (بالنيابة)، على أهمية هذا المشروع وكذا على الدور الذي تلعبه هذه المنظمة في القطاع الصناعي الأمريكي، لا سيما في دراسات الجدوى، المساعدة الفنية للمشاريع الرئيسية والتحليل الشامل للانتقال بالمشاريع ذات الأولوية من المرحلة النظرية، التمويل، إلى غاية التنفيذ. وقالت السيدة إيبونغ في كلمتها: «يسرنا أن نتاح لنا الفرصة للتعاون مع الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بهدف تعزيز الشراكة بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية، وانتهاء الفرصة لدعم الانتقال إلى الطاقات النظيفة والمتجددة في الجزائر».

بدوره، أعرب القائم بالأعمال في سفارة أمريكا بالجزائر عن تشكراته على الدور المحوري الذي قامت به كل من فرقة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء وكذا فرقة سفارته في تقديم المفاوضات، من أجل السماح للجزائر بتنفيذ مشاريعها الطموحة والاستراتيجيات المتكاملة الهادفة للانتقال الطاقوي.

الاستراتيجي إلى شركة GRTE.

كما أشار الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، إلى أن هذا المشروع يندرج في إطار الرؤية الاستراتيجية الجديدة «سونلغاز 2035»، التي تهدف لتطوير الطاقات المتجددة. وقال إن هذا يؤكد عزم شركة GRTE، والوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية على المساهمة بشكل أكبر في تطوير مشروع الانتقال الطاقوي في الجزائر.

من جانبه، أعرب الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء عن ارتياحه لتنفيذ شراكة بهذا المستوى مع الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية، وكذا الاستفادة من اتفاقية المنحة هذه التي تمهد الطريق أمام الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، لدعم تحديث ورقمنة شبكة الكهرباء بوسائلها الخاصة من خلال الاعتماد على مساعدة وخبرة الشركات الأمريكية المتخصصة في هذا المجال.

وفيما يتعلق بالمشروع موضوع الاتفاقية، أوضح السيد يوسف أن هذا المشروع يشمل مهندسي الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، مما سيسمح باكتساب ونقل المعرفة في هذا المجال.

بيان

في إطار تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية، بادرت الشركة القابضة سونلغاز إلى اتخاذ جملة من التدابير التنظيمية بغية ضمان مناخ عمل أكثر إستقرارا وملاءمة لتطوير الأداء وذلك بالتشاور الدائم مع الشريك الاجتماعي. تهدف هذه التغييرات الهيكلية إلى تجميع وتقاسم الموارد والوسائل وتفعيلها وتحقيق مكاسب أكبر لإعادة إدراجها في المشاريع الاستراتيجية التي تهدف إلى إرضاء الزبائن وضمان الخدمة العمومية.

ومن أجل ترشيد النفقات والتحكم في التكلفة وإنشاء شركات أكثر قوة تسمح بخلق قيمة مضافة وضمان تنمية اقتصادية على المدى الطويل، قرّرت سونلغاز تنفيذ عمليات دمج واستيعاب على مستوى بعض الشركات التابعة لها. وتترجم العمليات الحالية من خلال دمج (KAHRAKIB) و (KAHRIF) و (KANAGHAZ). وكذلك دمج (ETTERKIB) و (INERGA). مما سيسمح بإنشاء شركتين بتسميات ومهام جديدة.

كما سيتم نقل معظم أنشطة (MPV) بنسبة كبيرة إلى شركة سونلغاز - التوزيع.

في نفس الإطار، ولضمان تكفل أحسن بالملفات المتعلقة بإنجاز هياكل جديدة عالية الجهد ومتابعة أفضل لورشات الإنجاز، قرّرت سونلغاز نقل KDL CEEG إلى (GRTE). على غرار ما تم تجسيده سابقا بنقل KDG CEEG إلى (GRTG).

بالإضافة إلى رغبة سونلغاز في جعل شركاتها تصل إلى أوج قدراتها لتعزيز نموها وتطوير جاذبيتها الاقتصادية والحصول على حصص أكبر في السوق وتحسين أدائها، تلتزم الشركة القابضة بالحفاظ على جميع المكتسبات الاجتماعية والمهنية للعمال ومنحهم فرصا جديدة في الترقّيات المهنية.

كما تسعى سونلغاز إلى توحيد سلم الرواتب ومراجعة وتوحيد العلاوات وضمان الحصول على رواتب أكثر إنصافا وذلك من أجل الحد من التفاوتات المسجلة ومكافحة جهود جميع العمال بشكل أفضل. وفي هذا الإطار فقد تم تنصيب اللجنة المتساوية الأعضاء التفاوضية من الدرجة العليا التي باشرت أعمالها لهذا الغرض.

ومن أجل ذلك، فإن شركة سونلغاز عازمة على بذل كل الجهود المرتبطة بشكل مباشر بتحسين الظروف الاجتماعية والمهنية لجميع العاملين في شركات المجمع.



CONVENTION CADRE

du 14/10/2020

OBJET : ETUDES, REALISATION ET MAINTENANCE DES OUVRAGES
ELECTRIQUES (CLE EN MAIN / MISE EN OEUVRE)

- / RACCORDEMENT DE LA CLIENTELE NOUVELLE
- / PROGRAMME PROPRE
- / ENTRETIEN
- / DEPANNAGE

Cette convention ^{est} signée entre
le PDS du SADEG et le PDS du KAHRIF
le 14/10/2020 .

N°/SADEG/KAHRIF/2020



عام جديد، تسمية جديدة، وهوية بصرية جديدة ... تحت شعار المرونة والنجاحة

من تسمية "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز" إلى تسمية "سونلغاز-التوزيع" الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تتأقلم وتعديل تسميتها وهويتها البصرية لتعود إلى موقعها التاريخي وهويتها الأصلية.

بالرغم من التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز والتالي على نشاط التوزيع في عام 2002، مؤديا إلى تغيير في تسميتها وهويتها المرئية، ظلت أنشطتها منحصرة في نفس متطلبات الخدمة العامة. لمواجهة بيئة اجتماعية واقتصادية في تطور دائم.

إلا أنه ومع إعادة توحيد التوزيع عام 2017، تم وضع منهجية استراتيجية، قصد الاستجابة بسرعة وحكمة للمتطلبات البيئية، من خلال التكيف الذكي للنشاطات المهنية وأدائها، ومن ثم برزت ضرورة مراجعة تموقع التوزيع. نظرا للدور الاجتماعي والاقتصادي المنوط بالموزع، فضلا عن تأثير نشاطاته على سمعة سونلغاز أولا وقبل كل شيء.. كان من الضروري مراجعة تموقع الشركة ضمن المنظومة العامة وضمن محيطها.

إذ أن تاريخ 23 جانفي 2022 يعد مرجع إعادة دمج التوزيع ضمن المحيط المؤسسي لسونلغاز، بتعديل القانون الاساسي للشركة وعودة إنتماء الشركة الى اصولها المؤسسية بتكريس تموقعها وهويتها، اتجاه بينتنا عامة وعملاننا خاصة، الذين لم يميزوا يوما بين تسمية "ش.ج.ت.ك.غ" وتسمية سونلغاز.

لقد فرضت شركة التوزيع نفسها ككيان حيوي، ديناميكي موحد وكنموذج تسيير مثالي وعنصرًا أساسيًا ضمن الاستراتيجية الشاملة، التي يعتمد عليها النمط الجديد للحكومة، قصد إعادة التركيز على قيمنا ومهامنا على مختلف المستويات.

إن هذا العهد الجديد يعزز قناعتنا بأنه يتوجب علينا أن نعمل ضمن تنوع مهنتنا ونشاطاتنا، على بعث صورة واحدة، صورة الانتماء إلى شركة، متينة بقيمتها، منفتحة على بيئتها، حريصة على حشد جميع مواردها ووسائلها، لخدمة تنمية الوطن من أجل مواصلة النهوض بالمجتمع والاقتصاد.

لقد حمل الموزعون دائمًا بفخر القيم التاريخية لسونلغاز وهي تتمثل أساسا في أخلاقيات العمل، الاحتراف، التماسك الاجتماعي، والعديد من السمات التي يتم من خلالها ممارسة نشاطاتنا، يوميًا وفي جميع الظروف.

نحن الآن "سونلغاز-التوزيع" فخورون برفع هذه العلامة، أكثر من مجرد رمز، شاهد على تاريخنا وركيزة ثبات واستدامة مهن التوزيع.

إنها أيضًا فرصة لنا لإعادة تأكيد التزامنا، والارتقاء بقيمتنا، في مواجهة التحديات الجديدة في بلدنا، إذ أننا نطمح في استكمال تطويرها وتوسيع نطاق معارفنا ومهنتنا على الصعيد الدولي،
أتمنى لكم دوام الصحة والنجاح.



PREAMBULE

Eu égard, aux orientations des pouvoirs publics, en matière d'efficience économique, et au vu de l'analyse faite au sujet des contraintes relevées dans l'application de certaines dispositions réglementaires, notamment en matière de contrôle interne et de délai excessif, dans le traitement des affaires ; il a été retenu d'alléger le dispositif existant, à la faveur d'une suppression de tout organe, dont la contribution est plus consultative que, décisionnaire, induisant une adaptation plus appropriée des organes prévus, dans le décret présidentiel, n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436, correspondant au 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, étant de par sa nature, une entreprise assurant une mission de service public, elle assume aussi, un rôle important dans l'environnement économique du pays, garantissant à travers ses besoins, la création et le développement d'entreprises économiques. Celles-ci, ont toutefois besoin d'être soutenues et accompagnées, au début de leur activité, en leur assurant un plan de charge, qui permet leur émergence et un suivi de leur montée en compétence ; à ce titre, vingt pour cent (20%) de la commande globale, doit être réservé exclusivement aux micro-entreprises et entreprises nouvelles, n'ayant pas cumulé trois (03) années d'exercice ; leur mise en concurrence devant s'opérer en considération d'un allotissement ou d'une bonification.

La présente Décision porte en ce sens, adaptation et adoption de la Décision n° 1238/PDG du 27/10/2020, portant révision de la Décision 431/PDG, du 02/05/2016 et ce, conformément à la résolution du Conseil d'Administration de Sonelgaz n° 45/2020, du 19 octobre 2020 et conformément à la note émanant du Groupe n° 1262 PDG/2020 du 03/11/2020, portant mise en œuvre des Décisions 1238 et 1239 du 27/10/2020, ainsi que la résolution du Conseil

d'Administration de SADEG Spa, n° 06/2021 du 26 janvier 2021, portant approbation de la réglementation des marchés et du Dispositif de Passation des Commandes, Lettre de Commandes et Achats applicables à SADEG Spa.

La présente Décision est prise en application des dispositions de l'article 9 du décret présidentiel n° 15-247, du 2 Dhou El Hidja 1436, correspondant au 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, qui stipule que « Les entreprises publiques économiques ne sont pas soumises au dispositif de passation des marchés prévu par le présent titre. Toutefois elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés, selon leurs spécificités, fondées sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures ».

Par ailleurs, les entreprises publiques économiques demeurent soumises aux contrôles externes, prévus par la loi, au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la cour des comptes et à l'Inspection Générale des Finances.

La présente Décision s'applique à l'ensemble des unités de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, SADEG Spa.

La présente Décision regroupe en un document unique, l'ensemble des dispositions réglementaires de base, applicables à la passation des marchés, au sein de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, SADEG Spa.

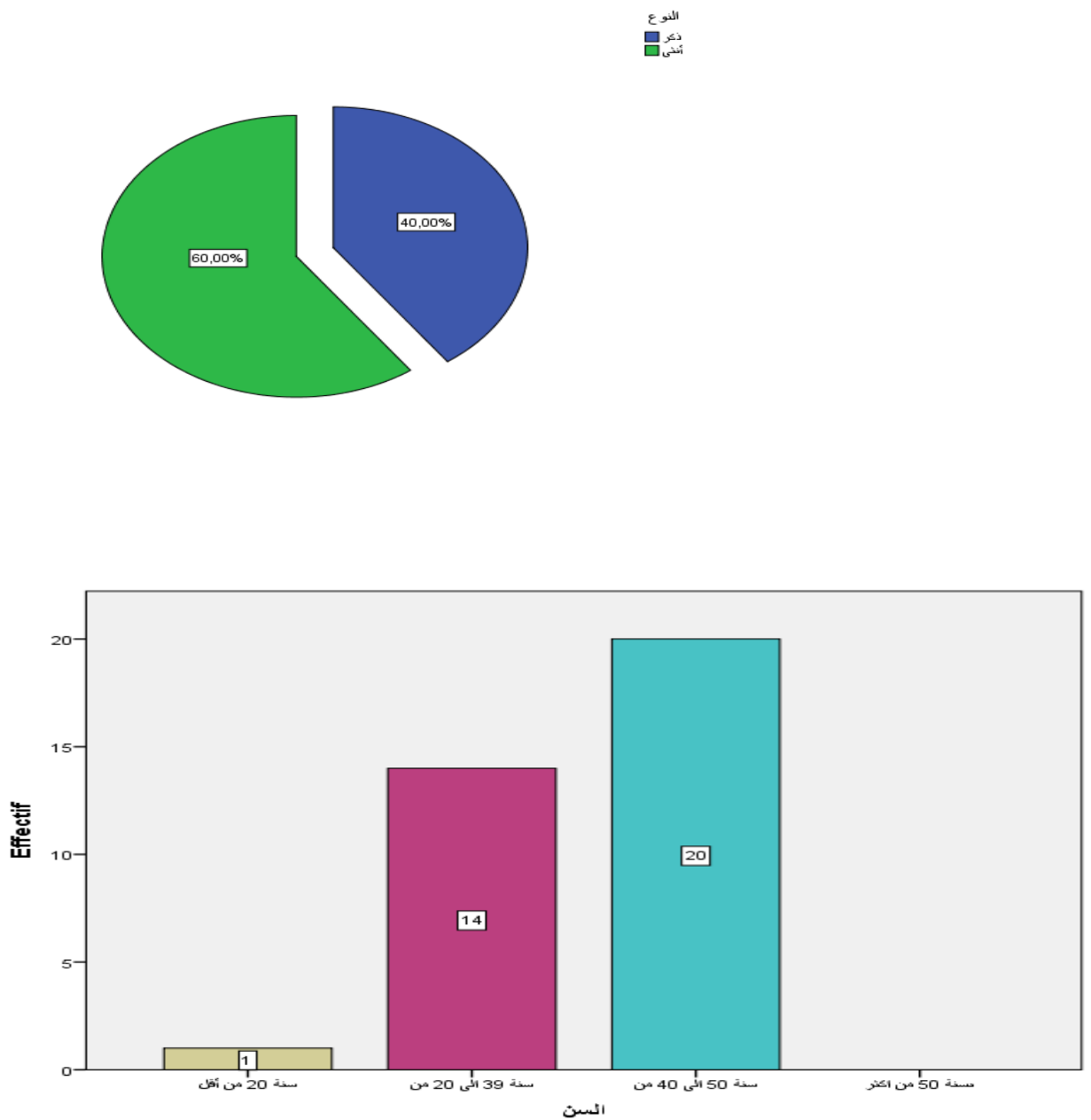
الدراسة الإحصائية

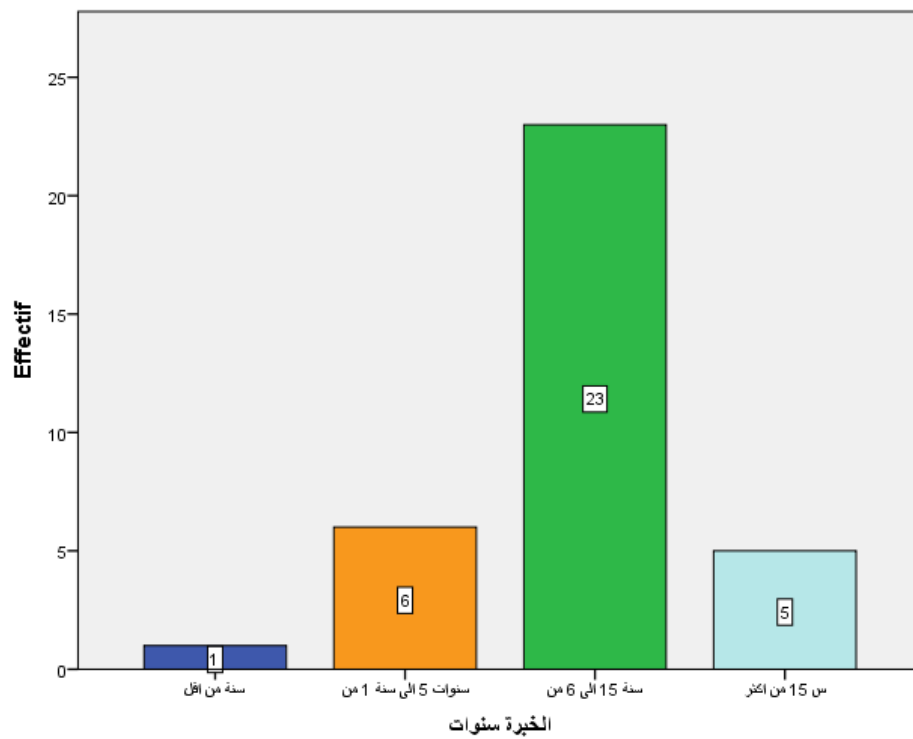
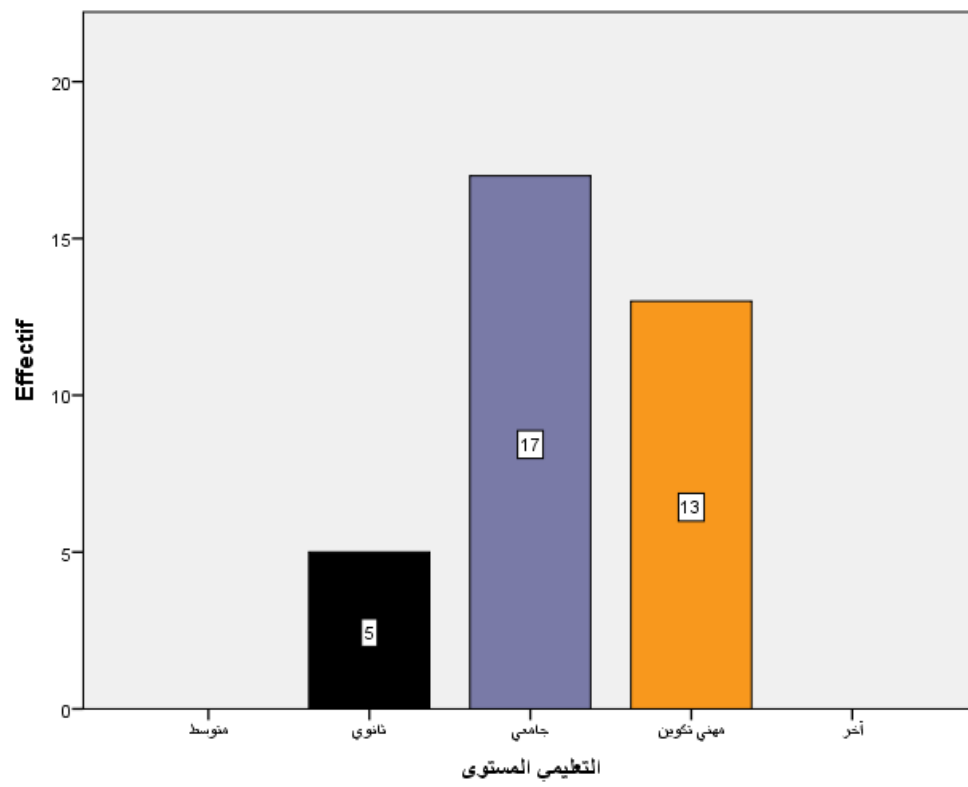
معامل كرونباخ ألفا (الثبات)

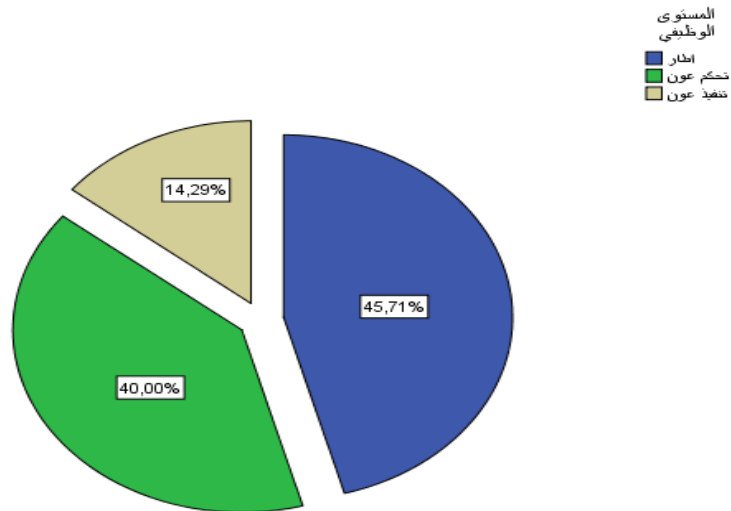
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	22

الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا (الصدق)

وصف المتغيرات الديمغرافية للدراسة







اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,925 ^a	,856	,851	,27609

a. Prédictors : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,901	1	14,901	195,484	,000 ^b
	Résidus	2,515	33	,076		
	Total	17,417	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,376	,179		2,107	,043
X1	,848	,061	,925	13,982	,000

a. Variable dépendante : Y

اختبار الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,798 ^a	,637	,626	,43760

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,097	1	11,097	57,950	,000 ^b
Résidus	6,319	33	,191		
Total	17,417	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,880	,487		1,806	,040
X2	0,328	,174	,798	7,612	,000

a. Variable dépendante : Y

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	35	2,94	,802
Q2	35	3,00	1,111
Q3	35	2,66	1,305
Q4	35	2,74	,886
Q5	35	2,91	,742
Q6	35	2,80	,901
Q7	35	2,86	,648
Q8	35	2,83	,664
Q9	35	2,83	,857
Q10	35	2,57	,558
Q11	35	2,91	,702
Q12	35	2,57	,655
Q13	35	2,51	,818
Q14	35	2,86	,944
Q15	35	2,60	,847
Q16	35	2,80	,797
Q17	35	2,89	,963
Q18	35	2,74	1,197
Q19	35	2,69	,963
Q20	35	2,60	1,035
Q21	35	3,23	,690
Q22	35	3,03	,618
N valide (liste)	35		