

استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية Using of Strategic Choice as a Tool to Achieve Competitive Advantage in the Economic Institution

عبد الحق رايس
Abdelhak rais

جامعة بسكرة_الجزائر

Abdelhak.rais@univ-biskra.dz

* محمد ناصر خان
Mohamed nacer khene

جامعة بسكرة_الجزائر

Mohamednacer.khene@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/03/20

تاريخ الاستلام: 2023/01/13

الملخص :

هدفت الدراسة لمعرفة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الخيار الاستراتيجي محل اهتمام كل المؤسسات، وذلك لما له من أهمية في مساعدة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية جديدة أو تطوير ميزتها الحالية التي تبنى على أساسها خياراتها الاستراتيجية التي تعد جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، والتي استهدفنا فيها إطارات المؤسسة، واستخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 31 استبيان، تم استرجاع منه 30 عينة أي ما نسبته 96.75%، في حين أجري التحليل على 30 عينة مقبولة، توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الخيار الاستراتيجي كان مرتفع، أولها بعد استراتيجية النمو والتوسع وأخرها بعد استراتيجية الانكماش والتراجع. كما أن درجة الوعي بأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كان بمستوى عالي، أعلاها بعد الجودة وأقلها بعد الكلفة.

الكلمات المفتاحية: الخيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL : M150, M110, L110

Abstract : The current study aims at identifying the role of strategic choice in achieving competitive advantage. Strategic choice has become the focus of all companies due to its importance in helping them to achieve a new competitive advantage or develop their current one. For this purpose, the study was conducted at Guedila Mineral Water company in Biskra, targeting its head staff. In terms of Methodology, the descive approach was adopted and the questionnaire was used as a data collection tool for the study. After distributing 31 questionnaires, the researcher could retrieve 30 ones acceptable for statistical analysis. The findings of the study show :

A high level of implementation the role of a strategic choice to support the competitive advantage, it reached its highest level after the strategy of growth and expansion and its lowest after the strategy of contraction and decline.

A high degree of awareness of the competitive feature dimensions with its highest degrees after quality and its lowest after the cost.

In the light of the obtained results, we have suggested a number of recommendations.

Keywords: Strategic Choice, Competitive Advantage, Economic Institution

JEL classification codes: M150. M110. L110

1 مقدمة:

تستطيع العديد من المنشآت أن تنجح في فترة قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية، ولكن أظهر الواقع العملي أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنشأة وازدادت المستويات الإدارية فيها أو تغيرت البيئة المحيطة جوهريا. هذا في الواقع يتطلب وضع استراتيجيات وتطبيقها وتقومها ومراقبتها في ضوء نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنشآت من خلال تحليل معمق للمعطيات البيئية الداخلية والخارجية لها. ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الخيار الاستراتيجي الذي يمثل انصب بديل من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات التنافسية في المؤسسة.

كذلك يعتبر أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والذي يعتبر إحدى العمليات المهمة في صياغة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة مع محاولة إثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية ولكن الأمر ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي بشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تقييم مستوى استخدام استراتيجيات النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما هو تقييم مستوى استخدام استراتيجيات الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما هو تقييم مستوى استخدام استراتيجيات التراجع والانكماش في تحقيق الميزة التنافسية؟
- فرضيات الدراسة:** كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- مستوى استخدام استراتيجيات النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.
- مستوى استخدام استراتيجيات الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.
- مستوى استخدام استراتيجيات التراجع والانكماش في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

التعرف بصورة واضحة على ماهية الخيار الاستراتيجي وعلى ماهية الميزة التنافسية، كما يهدف البحث إلى التعرف على أصناف الخيار الاستراتيجي، وعلى مساهمة الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالخيار الاستراتيجي:

1- دراسة سعد علي رحمان الحمدي، (2011) بعنوان "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية"، وهدفت إلى التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة، والتي تبين طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الامكانيات المتاحة، مع محاولة تقديم تحليل للخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة وفقا لمداخل دراستها، وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية لها، ومن الجانب الآخر بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الفاعلية التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وبين الخيار الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، واخيرا بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية.

2- دراسة سني جواد كاظم، (2005) بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، وهدفت إلى الوقوف على مدى قوة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد وفرع دار السلام الأهلي وواقع وتأثير القوة التنافسية المحددة لهيكل الصناعة عند استخدام استراتيجية بوتر التنافسية، مع اعطاء تصور واضح عند الخيارات التنافسية المتبعة من قبل ادارات المصارف وبيان الخيار التنافسي المتبعة من قبل ادارات المصارف وبيان الخيار الاستراتيجي التنافسي الأكثر نجاحا.

الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:

1- دراسة بوازيد وسيلة (2012) بعنوان "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، وهدفت إلى دراسة بعض المساهمات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وخاصة الاتجاه الجديد في

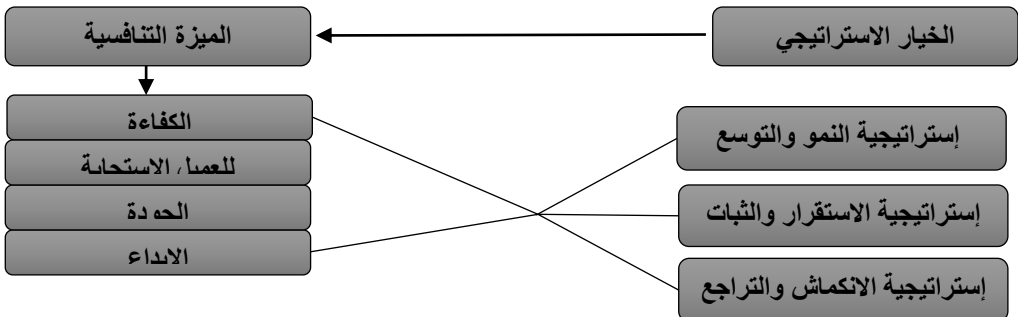
التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية، مع تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، في حالة اذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد والكفاءات، فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيريهي للموارد والكفاءات وينمي اهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي.

2- دراسة سلامي فتيحة (2014) بعنوان "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر، مع تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد من ناحية هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في محاولة دراسة العلاقة بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي، والميزة التنافسية، بنفس أبعادهما (استراتيجية النمو، استراتيجية الاستقرار، واستراتيجية الانكماش هذا من جهة المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي، أما فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية الكفاءة، الاستجابة للعميل، الجودة والابداع)، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ما يخص الدراسة التطبيقية والتي أنجزت حول مؤسسة المياه المعدنية قديلة بيسكرة.

● نموذج الدراسة :

الشكل رقم: (01) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مراجع البحث

يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية بحيث سوف نتطرق في دراستنا الى أبعاد الخيار الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية وذلك من خلال تقسيم الخيار الاستراتيجي إلى ثلاث استراتيجيات وهي إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار و إستراتيجية الانكماش والتراجع.

2. الخيار الاستراتيجي:

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية التي تصل إليها المنظمة من خلال اختيار الخيار الملائم والمناسب الذي يتماشى مع سياستها و أهدافها المسطرة.

1.2. مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يعد مصطلح الاختيار الاستراتيجي واحدا من بين أهم المفاهيم المعاصرة الذي حظي بعناية علماء الإستراتيجية، وقد تباين الباحثون في وجهات نظرهم وسوف نتطرق إلى أهمها : يرى (Macmillan and Tampo) إن الخيار الاستراتيجي يميل نحو الغموض أي انه قرار اختيار البديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. (العنري، 2014، صفحة 52).

كما يعرفه كل من (Dimmock And Seth) هو " الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة "(الصميدعي، 2010، صفحة 18).

كما أشار (Hill And Jones) بأنه لا يوجد اختيار استراتيجي امثل يصلح للمنظمات جميعا أو المنظمة نفسها في مواقف مختلفة، ولكن على وفق النظرية الموقفية، هنالك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة، وفي وقت محدد، وان أي تغيرات تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود المنظمة إلى تعديل أو تغير في إستراتيجيتها الحالية. (تيمجغدين، 2013، صفحة 12).

في حين يرى (THOMPSON) إن الخيار الاستراتيجي على انه " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولوية المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح " (قطب، 2012، صفحة 19). ويرى بعض الباحثين أن هناك اختلاف أو تمييز بين الخيار الاستراتيجي

والإستراتيجية، فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية: هي خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات اثر مستقبلي. (حسين، 2008، صفحة 130)

2.2. الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

تختلف البدائل الإستراتيجية المطروحة كخيارات ضمن أدوات الإدارة الإستراتيجية، فتنوع وتشعب أعمال المنظمات ضمن بيئة ديناميكية تسيطر عليها بؤادر العولة دفع بالباحثين الى تصور أشكال مختلفة من الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة. وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن هناك إجماع على أن الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة يتضمن ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي، إستراتيجية النمو، وإستراتيجية الاستقرار، وإستراتيجية الانكماش. (قطب، 2012، صفحة 32).

● **إستراتيجية النمو (التوسع):** تعرف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعا بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية. وتعد إستراتيجية النمو إستراتيجية مرغوب فيها، فهي تمكن المنشأة النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المنشأة المستقرة، كما توفر المنظمة سريعة النمو المزيد من فرص الترقى والمهام الشيقة، ويؤدي النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات، وينظر إلى المنظمات النامية على أنها منظمات رابحة ومتحركة من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين". (أبو بكر و النعيم، 2008، صفحة 635).

● **إستراتيجية الاستقرار والثبات:** وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحياضية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، فتحافظ المؤسسة على نفس مستوى الأداء، وتتجه المؤسسات إلى هذه الاستراتيجيات وذلك بناء على اعتقادها أن أدائها الحالي جيد، أو في حالة عدم مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الخاصة في البيئة وتفضيل العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لان الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى. (عباس و الخفاجي، 2010، صفحة 197).

ومن بين أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى اختيار هذه الإستراتيجية:

- 1- أن ترى المؤسسة أن كلف التوسع أكبر من منفعه.
 - 2- أن تكون المؤسسة مجبرة على إتباعها، بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو.
 - 3- أن المنظمة تهيمن على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة، قد تفقدها السيطرة (قطب، 2012، صفحة 36).
 - 4- في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغيرات ذات تأثير، على الأداء الحالي للمؤسسة ومن ثم الاطمئنان إلى استقرار ما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية. (أبو بكر و النعيم، 2008، صفحة 56).
- إستراتيجية الانكماش (التراجع): هي إستراتيجية دفاعية ضد الكساد وضعف الموقع التنافسي تتبعها المؤسسة للبقاء في الصناعة لأطول فترة ممكنة.
- وبمعنى آخر هي احد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة الأزمات الطارئة التي تأمل في اجتيازها، وان نجاح المؤسسة في البقاء يكون نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة. (العيساوي، 2011، صفحة 387). وكذلك تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية من اجل جعلها اصغر حجما، وأكثر كفاءة. فعندما تشعر بضرورة تقليص منتجاتها، خدماتها، أسواقها، أو وظائفها. (قطب، 2012، صفحة 37).

3. الميزة التنافسية:

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الكبير الذي تلعبه في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الإستراتيجي والأساسي ومقياس هام للنجاح، حيث مر مفهوم الميزة التنافسية بعدة تطورات حتى الوصول إلى المفهوم الحالي، حيث لعبت التغيرات الاقتصادية التي طرأت على المستوى العالمي في تغيير المعنى الحقيقي للتنافس.

1.3. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر اقل. (عبد الحميد، 1999، صفحة 190).

ويعرفها (David) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة. (سويسبي و الخفاجي، 2014، صفحة 70).

وعرفها بورتر (Porter) الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تحصيل هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ". أيضا من تعريف (Porter) " قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة اقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة". (حيمر ، 2013، صفحة 68).

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها. (قطب، 2012، صفحة 80).

2.3. أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته. وفيما يلي شرح موجز لكل بعد على حدى:

1.2.3. التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجه لذلك فان المؤسسة ستحقق الميزة التنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار وبأقل من مستوياتها المتوسطة والسائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف. (عرقابي ، 2010، صفحة 45).

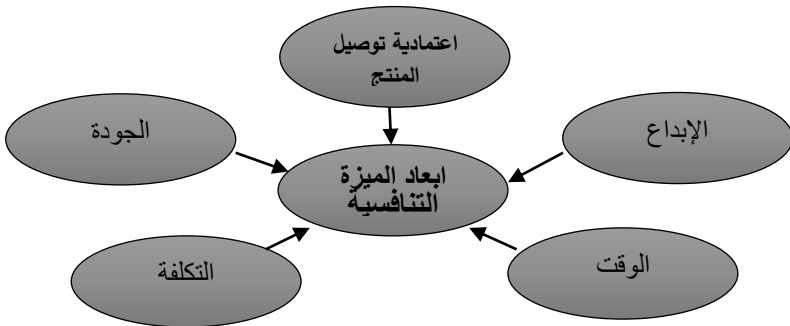
2.2.3. الجودة: بعدما كان الاهتمام منصبا على بعد التكلفة وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد آخر وهو الجودة التي تعني الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من طرف الزبون، إذ يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية، من أن تصبح منتجات ذات جودة عالمية. (بلالي، 2007، صفحة 253).

3.2.3. الوقت: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملا ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها، وعليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس بالاعتماد على بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، وقد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.

4.2.3. اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونج الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشا عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

5.2.3. الإبداع: يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق، سواء في محل الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. (حامد رضوان، 2011، صفحة 23).

الشكل رقم: (02) أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثين

4. دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة:

1.4. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة قديلة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ: 22.031.400.000 سنتيم، وتشغل حاليا حوالي 138 عامل منهم 107 تنفيذيين، 09 مديرين، 21 إدارات متوسطة، وإطار مسير. بلغ رقم أعمالها سنة 2010 ما يقارب 1.353.636.337.73 سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاتحاد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم.

2.4. مصادر جمع المادة العلمية التطبيقية وعينة البحث:

البيانات الأولية : تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات في موضوع بحثنا المتعلق بـ " دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية " حيث تم توزيعها على إدارات المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS Statistical Package for Social Science) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع البحث.

وقد تم إعداد استمارة حول دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية والتي تتمثل في:

- المحور الأول : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- المحور الثاني : وهو القسم الخاص بالمتغير الأول والمتمثل في الخيار الاستراتيجي.
- المحور الثالث : وهو القسم الخاص بالمتغير الثاني و المتمثل في الميزة التنافسية ويدرس أبعاد هذا المتغير المتمثلة في (التكلفة ، الجودة ، الإبداع، التسليم).

4-3- عينة البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع والمتعلق بالخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية وجب علينا العمل مع فئة الإطارات، واستبعاد أعوان التنفيذ لعدم درايتهم بالمعلومات الإستراتيجية، لذلك اعتمدنا في هذا البحث على المسح الشامل لكل عناصر المجتمع، إذ تكون مجتمع الدراسة والمستهدف من كل إدارات مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة، وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 31 استمارة على إدارات مختلف الأقسام والمصالح التنفيذية بهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة،

واسترد منها 30 ونظرا لتحقيقها شروط الإجابة لم يستبعد أي منها حيث بلغت نسبة الاستجابة (96.75 %).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
4. معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: Cronbach's Csefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
5. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

ثبات أداة البحث (الاستبانة): يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات

المتغير	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "
الخيار الاستراتيجي	20	0,951
الميزة التنافسية	23	
الاستبانة ككل	43	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان 0,951، وهي نسبة ثبات عالية.

4.4. عرض وتحليل نتائج البحث: وقبل ذلك سوف نتناول في هذا العنصر بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي

لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية في المنظمة ، وسيتم تحليل محاور الاستبانة بالاعتماد على درجة الأهمية النسبية التي تحدد بحسب المتوسط الحسابي، وذلك بترتيب المتغيرات على حدى والعبارات على حدى من أعلى قيمة للمتوسط الحسابي إلى أدناه، أما الاتجاه فيتم تحديده حسب المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين، وذلك بالاعتماد على الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومن اجل تحقيق اهداف البحث والتعرف على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة - تم عرض نتائج الدراسة الميدانية كالآتي:

1.4.4.1. محور الخيار الاستراتيجي: كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تقييم عينة الدراسة للخيار الاستراتيجي

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إستراتيجية النمو والتوسع	3,833	0,558	متوسط
إستراتيجية الاستقرار	3,15	0,582	متوسط
إستراتيجية التراجع والانكماش	2,70	0,695	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1.1.4.4. استجابات أفراد الدراسة حول دور إستراتيجية النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية: يحتوي البعد الأول دور إستراتيجية النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية على ثمانية عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين إستراتيجية النمو والميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية. وفيما يلي سنقوم بتحليل نتائج هذا البعد من خلال الجدول رقم (03). حيث جاءت العبارة رقم (05) " تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لرفع مكانتها مقارنة بمنافسيها" في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي 4.13 بانحراف معياري "0,819" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " مرتفع "، وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين صورتها لرفع مكانتها مقارنة بمنافسيها.

في حين جاءت العبارة رقم (06) " تقوم المؤسسة بالتحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة" في الترتيب الاخير وكان وسطها الحسابي "3.60" بانحراف معياري "0.814" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " مرتفع " بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بالتحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة.

2.1.4.4. استجابات أفراد الدراسة حول دور إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية: يحتوي البعد الثاني دور إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الاستقرار والميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنة جمورة، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية. وفيما يلي سنقوم بتحليل نتائج هذا البعد من خلال الجدول رقم (04) .

جاءت العبارة رقم (02) " تقوم المؤسسة باستمرار بترصد وتتبع كل ما يحدث في المحيط الخارجي " في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي 4.07 بانحراف معياري "0.907" والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " مرتفع "، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل باستمرار بترصد وتتبع كل ما يحدث في المحيط الخارجي.

في حين جاءت العبارة رقم (03) " المؤسسة ليس لديها الإمكانيات والقدرات على مواكبة التغيرات " في الترتيب الاخير، وكان وسطها الحسابي "2.07" بانحراف معياري "1.230" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [1,80 – 2,59] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " منخفض " وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة ليس لديها الإمكانيات والقدرات على مواكبة التغيرات.

3.1.4.4. استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية: يحتوي البعد الثالث دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استراتيجية الانكماش

والميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنة جمورة، بحيث انه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية. وفيما يلي سنقوم بتحليل نتائج هذا البعد من خلال الجدول رقم (05).

جاءت العبارة رقم (03) " تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة إلى ضغوط المنافسة ونقص الموارد " في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "3.03" بانحراف معياري "1.159" والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,39 - 2,60] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " متوسط " وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التخلي على بعض أنشطتها الحالية التي ليس بها جدوى وقل جاذبية. في حين جاءت العبارة رقم (05) " تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتج وحيد فقط والاستغناء عن باقي المنتجات " في الترتيب الاخير، وكان وسطها الحسابي "2.43" بانحراف معياري "0.898" والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2,59 - 1,80] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " منخفض " وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للتركيز على إنتاج منتج وحيد فقط والاستغناء عن باقي المنتجات.

2.4.4. علاقة الارتباط:

الجدول رقم: (06): معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي

Correlations			
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	الخيار الإستراتيجي 781.
	Sig. (2-tailed)		000.
	N	30	30
الخيار الإستراتيجي	Pearson Correlation	781.	1
	Sig. (2-tailed)	000.	
	N	30	30

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأنه وعند مستوى دلالة 0.05 وجود علاقة طردية موجبة بين الخيار الاستراتيجي ككل والميزة التنافسية قدرت بـ: 78.1 %، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

3.4.4. علاقة الانحدار:

1.3.4.4. معامل التحديد:

الجدول رقم: (07): معامل التحديد R^2

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de Erreur l'estimation	
1	^a 0.783	0.612	0.598	0.385	
a. Prédicateurs : (Constante), الخيار الاستراتيجي					

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلا نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = 0.783$ وهي تدل على أن الخيار الاستراتيجي يفسر ما نسبته 78.3% من التغير في حجم البطالة وان النسبة المتبقية والتي تفدر بـ: 21.7% ترجع لعوامل أخرى، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع، و متغير الخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل.

2.3.4.4. تحليل التباين:

الجدول رقم: (08): تحليل التباين

Modèle	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
1 Regression	6.459	1	6.459	43.793	b0,00
Residual	4.1231	28	0.1479		
Total	10.5821	29			
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية b. Prédicateurs : (Constante), الخيار الاستراتيجي					

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد برنامج SPSS.

كما نلاحظ من الجدول أيضا أن قيمة F تساوي 43.793 وهي القيمة التي تقوم بالاختبار بدلالة تقييم التغير في R^2 الخاصة بكل متغير مستقل، أما بالنسبة لمستوى الدلالة فنجد أنه يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

3.3.4.4. إختبار المعاملات المؤثرة في النموذج

الجدول رقم: (09): جدول المعاملات المؤثرة

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.187	3.435		0.840	408,
	الخيار الاستراتيجي	0.775	0.117	0.781	6.617	,000
Variable dépendante : a. الميزة التنافسية						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد برنامج SPSS.

من الجدول اعلاه نجد ان ميل الميزة التنافسية موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تحقيقها استخدام الخيار الاستراتيجي و وهذا مقبول نظريا لأنه كلما زاد استخدام الخيار الاستراتيجي في المؤسسة كلما تحققت الميزة التنافسية لديها.

5- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

H₁ - مستوى استخدام استراتيجية النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع؟
لاختبار الفرضية الأولى تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من مدى تقييم استخدام إستراتيجية النمو والتوسع في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كما هو موضح في الجدول رقم 03. ومن خلال نتائج الجدول رقم 03 نلاحظ أن وسطها الحسابي "3.23" بانحراف معياري "0.380" ومستوى تقييم "64.6" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا الخيار الاستراتيجي كانت "مرتفعة"، وعليه وبعد تحليل العبارات السابقة نجد ان هناك موافقة وتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مستوى استخدام استراتيجية النمو والتوسع في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.

الفرضية الثانية:

H₁ - مستوى استخدام إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافس مرتفع؟
لاختبار الفرضية الثانية تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من مدى تقييم استخدام إستراتيجية الاستقرار في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كما هو موضح في الجدول رقم 04 .

ومن خلال نتائج الجدول رقم 04 نلاحظ أن وسطها الحسابي "3.23" بانحراف معياري "0.380" ومستوى تقييم "64.6" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4,19 – 3,40] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا الخيار الاستراتيجي كانت "مرتفعة"، وعليه وبعد تحليل العبارات السابقة نجد ان هناك موافقة وتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مستوى استخدام إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.

الفرضية الثالثة:

H₁ - عمال مستوى استخدام استراتيجية التراجع في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع؟
لاختبار الفرضية الثالثة تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من مدى تقييم استخدام إستراتيجية التراجع والانكماش في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كما هو موضح في الجدول رقم 05

ومن خلال نتائج الجدول رقم 05 نلاحظ أن وسطها الحسابي "3.23" بانحراف معياري "0.380" ومستوى تقييم "64.6" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4,19 – 3,40] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا الخيار الاستراتيجي كانت "متوسطة"، وعليه وبعد تحليل العبارات السابقة نجد ان هناك موافقة وتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مستوى استخدام استراتيجية التراجع والانكماش في تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.

الفرضية الرئيسية:

H₁ - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط للتحقق من اثر استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كما هو موضح في الجدول رقم (07).

ومن خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = 0.783$ وهي تدل على أن الخيار الاستراتيجي يفسر ما نسبته 78.3%، كما ان مستوى الدلالة يساوي 0.000 كما هو موضح في الجدول رقم 08، وهو مستوى مقبول

إحصائيا. وعليه و نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا موضوع مساهمة الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلى إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة ولقد تبين مما سبق أن الخيار الاستراتيجي له القدرة على توحيد مختلف الرؤى الغامضة والمعقدة للماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال منازير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة.

نتائج الدراسة:

بناء على كل ما سبق ذكره نحاول أن نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية ما يلي:

* الخيار الإستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة إلى معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

* رغم وجود الكثير من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لكن هناك عدد قليل منها يكون مناسباً لوضعها التنافسي.

* يكمن الهدف الرئيسي من صياغة الإستراتيجيات الكبرى في تحديد الاتجاه الكمي لمؤسسة، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات الاستقرار، النمو، الانكماش.

* تمكن الإستراتيجيات العامة من التفوق على المنافسين في الصناعة من خلال مزايا تجعلها الأفضل من بين منافسيها، وتنقسم هذه الإستراتيجيات بدورها إلى إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

* يعتبر الخيار الإستراتيجي أداة لتحول المؤسسة من موقف إستراتيجي معين إلى موقف إستراتيجي جديد.

* مؤسسة قديلة تواجه منافسة شديدة بعدما كانت محتكرة لصناعة خدمة تعبئة المياه المعدنية، على المستوى المحلي حيث تعدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها من تعاون الموردين إلى توسع

ونمو إلى السيطرة عن طريق التكاليف، فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكلفة والأسعار والجودة باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة عن طريق التكاليف تبقى مطلوبة بظهور متوجات جديدة، والتطوير المستمر للخدمات الحالية، لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والسعي للتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، يمكن لنا أن نقدم بعض المقترحات وهي كما يلي:

- * على المؤسسة أن تحدد من ناحية هل سوف تبقى في م مجالات الأعمال الحالية نفسها.
- * إعداد مجموعة من الخطط والإستراتيجيات البديلة لاعتمادها في الحالات الطارئة والظروف غير المتوقعة.
- * مؤسسة قديلة مؤسسة رائدة وتعتمد على التميز في إنتاجها ، وذلك رغم المنافسة الشديدة حاليا داخل سوق تعبئة المياه المعدنية في الجزائر، ولكن يجب على المؤسسة الاتجاه أكثر إلى إستراتيجية المنافسة بالتكاليف و ذلك لأن سوق تعبئة المياه المعدنية أصبح يشهد تنافسية أكبر سواء على المستوى المحلي أو المستوى الوطني.
- * التأكد هل على المؤسسة أن تحاول النمو أساسا عن طريق التوسع في مجالات أخرى، وهل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة.
- * دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية الخيار الاستراتيجي في مختلف الوحدات والأقسام واهم مقوماتها، ووضع الحلول المناسبة له.
- * يمكن للمؤسسة محل الدراسة الرفع أكثر من مستوى كفاءتها الإنتاجية و ذلك في ظل المنافسة الشديدة في السوق، وقد تتعرض لمنافسة اشد خلال السنوات المقبلة، ويصعب عليها المحافظة على مركزها إذا لم يتم الاهتمام أكبر بمتابعة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

قائمة المراجع:

- أحمد بلالي. (2007). الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية. ، مجلة العلوم الإنسانية، 252-253.
- إيمان غزولي . (بلا تاريخ). البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 46. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف.
- رحيم حسين،. (2008). إستراتيجية المؤسسة. الجزائر: دار بهاء الدين للنشر.
- سعد علي حمود العنزي. (2014). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الاردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- طلعت اسعد عبد الحميد. (1999). التسويق الفعال - الأساسيات والتطبيق-. مصر: دار الطباعة المتحدة للإعلان.
- عادل عراقي . (2010). هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال. عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 45، 45. بسكرة، الجزائر: جامعة بسكرة.
- عز الدين علي سويس، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. الاردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عمر تيمجدين. (2013). دور استراتيجيه التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بربوريريج . بسكرة: جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- محمد حسين العيساوي. (2011). الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- محمود جاسم محمد الصميدعي. (2010). إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محي الدين قطب. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع،.
- مريم حيمر . (2013). دور إستراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب. 68. بسكرة، الجزائر: جامعة بسكرة.
- مصطفى أحمد حامد رضوان. (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى محمود أبو بكر، و فهد بن عبد الله النعيم. (2008). الإدارة الإستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، ، الإسكندرية، 2008، ص 635. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- نعيمة عباس ، و خضير الخفاجي. (2010). الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم و العمليات). الاردن: دار الثقافة.