

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

تحت إشراف الأستاذ:  
براهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالب:  
مسوسي هواري

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مشرفا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017 / 2018

# إهداء

اهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين  
والى اخوتي واخواتي وكل العائلة  
والى كل الاصدقاء  
وكل زملاء دفعة 2016 ماستر تسيير استراتيجي

# تشكرات

اشكر كل من ساعدني باتمام هاته المذكرة خاصة الصديق  
والاخ ميلود فحام

## الفهرس

إهداء

تشكرات

.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول والأشكال
1.....	مقدمة عامة

### الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الادارة الاستراتيجية

5.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
6.....	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
7.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
10.....	المطلب الثالث: خصائص ومستويات الاستراتيجية
11.....	المبحث الثاني: عموميات حول الادارة الاستراتيجية
11.....	المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
12.....	المطلب الثاني: أهمية ، أهداف وخصائص الادارة الاستراتيجية
14.....	المطلب الثالث: نموذج الادارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها
16.....	المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
16.....	المطلب الأول: مرحلة صياغة الاستراتيجية
23.....	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
24.....	المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الاستراتيجية
26.....	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني : علاقة الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

28.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول: عموميات حول تنافسية
29.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
30.....	المطلب الثاني: أسباب ، أهداف وأنواع التنافسية
33.....	المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للتنافسية ، معوقات ومؤثراتها
34.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
34.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وشروطها
36.....	المطلب الثاني: أنواع، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
40.....	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
42.....	المبحث الثالث: دور الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية
42.....	المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الادارة الإستراتيجية

44.....	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسة.....
46.....	المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة و اليقظة و الابداع كأساس لتحقيق مزايا تنافسية.....
52.....	خلاصة الفصل الثاني .....
	الفصل الثالث : واقع الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
54.....	تمهيد .....
55.....	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .....
55.....	المطلب الأول: تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر .....
56.....	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
59.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
61.....	المبحث الثاني: واقع الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....
61.....	المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
62.....	المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
64.....	المطلب الثالث: جوانب مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.....
68.....	خلاصة الفصل الثالث.....
69.....	خاتمة عامة .....
	قائمة المراجع.....

قوائم الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
11	مستويات الاستراتيجية	01	I
16	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	02	
21	نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	03	
32	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	01	II
38	النموذج الماسي ل Porter	02	
40	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03	
42	سلسلة القيمة	04	
45	الإستراتيجيات التنافسية الأساسية ل« Porter »	05	
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01	III

ثانياً: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
17	العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة	01	II
20	مصفوفة swot	02	
64	حظيرة عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر	01	III



لقد شهد عقد التسعينات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال من أجل تحسين قدرتها على المنافسة و التعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء و احتياجاتهم، و كذلك للتكيف مع توجهات و سياسات الحكومات و غيرها من التعديلات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من تعديل و تغيير دورها و بنيتها المؤسسية و أطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة على مستواها. وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية، وبالتالي خلق الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبق مبادئها من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل إنتاج منتجات تلبى حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين و في الوقت المناسب لان تلبية رغبة الزبائن هي من أبرز أهداف المنظمات للبقاء في السوق و تحقيق حصة سوقية و المحافظة على مركزها الاستراتيجي و التنافسي المتميز.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟  
ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :

- 1- ما مفهوم الاستراتيجية ؟
- 2- ما معنى الادارة الاستراتيجية ؟ وماهي مراحل تطبيقها ؟
- 3- ماذا نعني بالميزة التنافسية ؟ ما هي أهم مصادرها ؟
- 4- ما هو واقع مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانياً: الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

- 1- الادارة الاستراتيجية أداة فعالة لتكييف المنظمات مع المتغيرات الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي.
- 2- تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات يضمن لها البقاء و الاستمرارية.
- 3- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- 4- تساهم الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: أهمية البحث:

- 1- إبراز دور وأهمية الادارة الاستراتيجية لكونها إحدى الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات.
- 2- الإثراء بالمعلومات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية في المؤسسات .
- 3- المساهمة في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز.

رابعاً: أهداف البحث:

- 1- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.



2- السعي إلى المساعدة في تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي.

3- إثراء المكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة.

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

1- الموضوع المختار يدخل ضمن اختصاصنا ألا وهو "التسيير الاستراتيجي".

2- اعتقادنا بافتقاد المؤسسة الجزائرية الى رؤية استراتيجية وعدم اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

سادسا: دراسات سابقة:

1-دراسة من إعداد الباحث سوما علي سليمان بعنوان " الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري 2006 و قد ركز في بحثه على توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية.

2- دراسة من إعداد الباحث محمد حنفي محمد نور تبدي بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، و قد ركز في بحثه على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

3- دراسة من إعداد الباحثة "صونية كيلاني"المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2007، و قد ركزت في بحثها على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني، وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

سابعا: المنهج المتبع في البحث:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة تتبع المنهج الوصفي التحليلي حيث سيسمح لنا في الجزء النظري بوصف كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية ) كما سيتم اعتمادنا على منهج دراسة الحالة و الجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري أما الفصل الثالث فتعلق بدراسة واقع الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تناولنا في مبحثه الأول عرض عام لاتصالات الجزائر في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الادارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات .

ثامنا: تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الادارة الاستراتيجية، إذ وضحنا في المبحث الأول ماهية الاستراتيجية بينما في المبحث الثاني عموميات حول الادارة الاستراتيجية، وخصصنا المبحث الثالث مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية .

أما الفصل الثاني كان بعنوان علاقة الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية تناولنا في مبحثه الأول عموميات حول التنافسية في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الميزة التنافسية أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى دور الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث فتعلق بدراسة واقع الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تناولنا في مبحثه الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الادارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات .

## الفصل الأول

# مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية

تمهيد: يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

### المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة ، فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الإقتصادية الى البقاء والإستمرار بنجاح في الصناعة باعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الإستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة حيث تختلف الأهداف من سياسة الى أخرى ومن إستراتيجية إلى أخرى ، وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا.

#### المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية .

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية حيث تختلف في الصياغة إلا أنها تتفق على نفس المعنى: \*الإستراتيجية هي " فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية غيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك، لمفاجأة العدو .وخداعه"<sup>1</sup>

هذا فيما يتعلق بأصول مصطلح الإستراتيجية، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية واستعمالها في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:

\*يعرفها هانس بأنها "المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم .بها (سوق/منتجات)، التي يجب أن تكون واقعية"<sup>2</sup>

\*كما يعرفها Ansoff بأنها "تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق .تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"<sup>3</sup>.

\*في حين أن Mintzberg & Waters فيرون بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط ناتجا لاستراتيجيات مقصودة .- أو مخططة -أو نتاجا لاستراتيجيات غير مقصودة -أو غير مخططة أو طارئة"<sup>4</sup>.

\*كما استخدمت الإستراتيجية في نظرية الألعاب والمباريات حيث تعرف بأنها "خطة لعب، أي تحديد وتخصيص للتصرفات وردود الأفعال التي تغطي كل الأحداث أو المواقف الإستراتيجية المحتملة بين مؤسسة ما و مؤسسة منافسة، ومنتج ومورد، مؤسسة مستعدة للاستحواذ و مؤسسة مستهدفة، و زبون وبائع، .صاحب عمل ومتقدم لوظيفة، مؤجر ومستأجر، وهكذا"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 17 .  
<sup>2</sup> - لهواري سعيد وآيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيها المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلوي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 .  
<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 34 :  
<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 51.  
<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 52.

من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج بأن الإستراتيجية تتعلق أساسا بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة واتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو الآتي:  
أولا: مدرسة هارفارد:

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال ، وكانت تهدف الى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، وبعتمادها على التوقع من 2 إلى 10 سنوات ، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو "بالفترة الخافتة" نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية.<sup>1</sup>  
و خلال سنوات الستينات ( 1965 ) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من Guth , Learned, Christensen, Andrews ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي .

و خلال ( 1970 ) قدم كل من Loxch , Laurans , Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.<sup>2</sup>

### ثانيا: مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Ansoff , Hoffer, Shendel مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات . وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة "Ansoff" باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965):<sup>3</sup>  
-ميز بين القرارات الإستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية.  
-حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق.  
-كل ثنائية (منتوج ، سوق) تحدد مجال نشاط.  
ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسها، ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية"، ط 1، عمان، 1996، ص 15.

<sup>3</sup> - H.krifa-Shneider, cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1, France, 1999, p15.

<sup>4</sup> - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 65.

1- قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.

2- أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا ، كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

و خلال السبعينات ( 1970 ) طور "Ansoff" مفهوم " التخطيط الإستراتيجي " و أخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط) ، غير أن مساهمته كانت نظرية يصعب تطبيقها ، ليظهر في المقابل سنة ( 1975 ) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج BCG ، ADL ، MCK ، ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة، لذا تتطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.

### ثالثا: مرحلة التسيير الإستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة ( 1973 ) وتطور أزمة ( 1974 ) وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج/ السوق) التي اعتمدت عليها. حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق، أي هناك تخطيط وتنفيذ ، وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية". وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة ، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي<sup>1</sup> :

- تطور المبادلات التجارية (السلع/ الخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات...) نتيجة لعولمة الأسواق ، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج.

### المطلب الثالث: خصائص و مستويات الاستراتيجية.

أولا: خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

1- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكيات و

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ص139 .

الممارسات الصادرة عن المؤسسة.<sup>1</sup>

2- **موجهة لنظام مفتوح** : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (سويق ، إنتاج ,موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3- **مجموعة من القرارات**: تتكون من قرارات إستراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

4- **إلزامية الوقت** : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا ,إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

5- **الوضوح و الإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

6- **أسلوب المشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة ، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.<sup>2</sup>

7- **محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل:<sup>3</sup> الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

8- **المرونة** : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية ,تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة باتنة 2000، ص67.

<sup>2</sup> - شريط عابد ، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة الجزائر، 1995 ص34

<sup>3</sup> - فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة 2004 ص07.

<sup>4</sup> - دارين بوزيدي، مساهمة لاعداد استراتيجية مؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة باتنة 2005 ص13.



9- تخصيص الموارد : تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

### ثانيا: مستويات الاستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الاقتصادية ، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات ، و لذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الاقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية ، ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل المتاحة عند كل مستوى وهي:

#### 1- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة:

تمت إستراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو واساليب ادارة الانشطة المتعددة، وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارها أو منتجاتها ، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، والعلاقة بين المؤسسة والاطراف ذات المصالح والاساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار ، النمو، الانكماش.<sup>1</sup>

#### 2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس ، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الأرباح. فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل .مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### 3- استراتيجيات على المستوى الوظيفي:

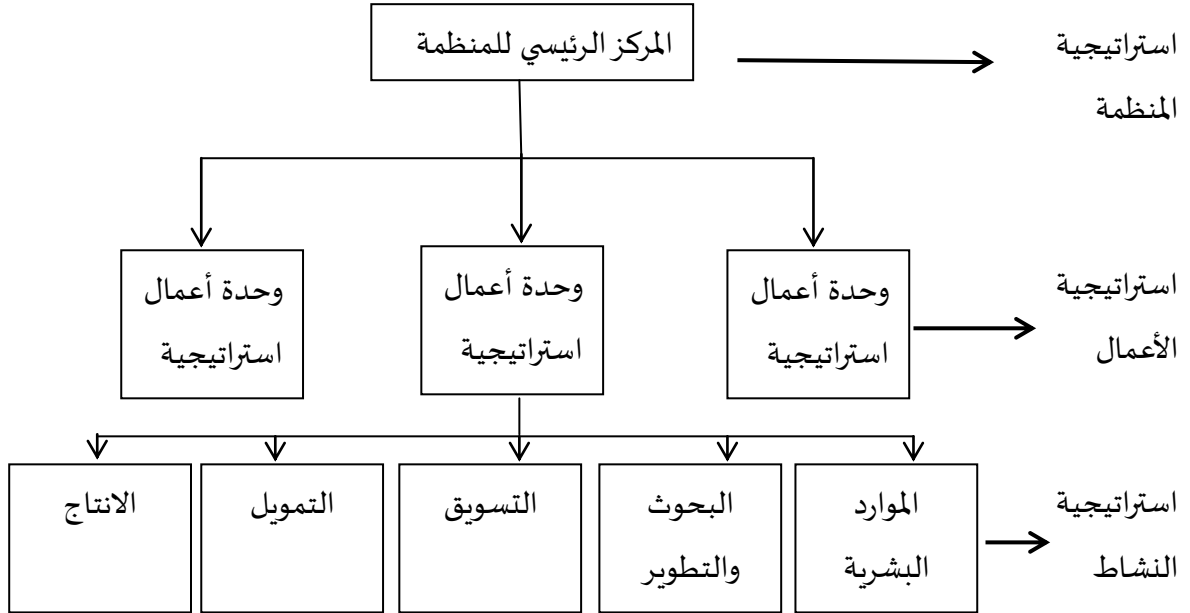
تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد ، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة ن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء

<sup>1</sup> - مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبدالله النعيم ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص45

<sup>2</sup> - حنان بنت عبد الرحمن السليمانى، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، بمكة المكرمة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433 هـ ، ص3

أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإلتباع (التقليد) التكنولوجي<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة للاستراتيجية.

الشكل (1-1) مستويات الاستراتيجية



المصدر: عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007 ، ص 6

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

### المبحث الثاني: عموميات حول الادارة الاستراتيجية.

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا و الإشكاليات و التعقيدات التي تواجه المؤسسات ، و تعد الإدارة الإستراتيجية واحدا من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير و مع المستقبل بصفة عامة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مايلي:<sup>2</sup>  
حسب DAVID هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."

<sup>1</sup> - عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007 ، ص 6

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005 ، ص 17، 18.

و يؤكد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".

أما HIGGINS,VINCZE يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز أما رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".

كما يعرف IANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها"<sup>1</sup>

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد و ي همل العلاقات البيئية ، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها ، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية. و على أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها.

### المطلب الثاني: أهمية ، أهداف وخصائص الإدارة الاستراتيجية .

#### أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي<sup>2</sup>:

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها .
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف المستجديات ، و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- ✓ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية.
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية ، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة ، و ليس كتهديد تضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 ، ص33

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن، 2007 ، ص50

✓ تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.

9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

- 11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.  
12- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

### ثالثاً: خصائص القرارات الإستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها والمتمثلة في الآتي:

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنبئ العمر الافتراضي للمؤسسة.  
2- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.  
3- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>  
4- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.  
5- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية بشكل منظومي ، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.  
6- تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل و تتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نموذج الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها.

#### أولاً: نموذج الإدارة الاستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، بحيث المدخلات تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج ، ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي:

أ . العمومية : حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المؤسسة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب عشموى ، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 2010 ، ص22.

<sup>2</sup> - جواد كاظم لفته ، الإدارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، الطبعة الاولى ، ص333.

ب. التحليلية : يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام و الأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

ت. الموضوعية : أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة<sup>1</sup>.

ثانيا:التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية:

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في:<sup>2</sup>

1-زيادة معدلات التغيير : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

2-شدة المنافسة : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها.

3-التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ، و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا.

4-عجز الموارد المتاحة و ندرتها : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية و الطاقة ، و عجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

5-عولمة الإدارة فكرا و تطبيقا :في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

6-الالتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان و القيود البيئية و الديمغرافية ... الخ.

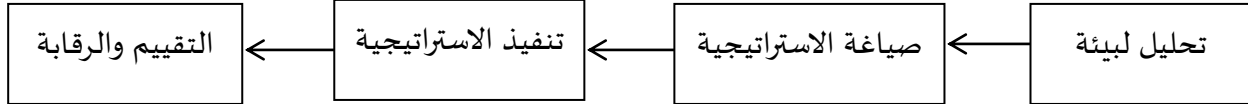
<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين ، كتاب الادارة الاستراتيجية . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ، الطبعة الاولى ،ص7

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 54،56.

المبحث الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الاستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفاصيل إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

الشكل (1- 2): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) ،الدار الإسكندرية . 2002 ص38

المطلب الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال ، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي<sup>2</sup>.

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

تنبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة ، وهذه الصورة يجب أن تحدد المست وى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية ، والرؤية لا بد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورة المؤسسة وماتريد أن تحققه وما هو .شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

ثانياً: تحديد الرسالة:

لمعرفة ماهية الرسالة لابد من التطرق لها لغة واصطلاحاً :

1 - مفهوم الرسالة:

<sup>1</sup> - مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في تسيير المورد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص33 .

<sup>2</sup> - طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص21 .

<sup>3</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الايداع بدار الكتب، مصر، 2007 ، ص13 .



لغة : وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة ، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد.  
اصطلاحا : يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة ، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

## 2- عناصر الرسالة ( مكوناتها):

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة :الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو المكونات الأساسية التالية:<sup>1</sup>

### الجدول رقم (1-1): العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المؤسسة ؟
2- السلع والخدمات	ماهي السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟
3- الاسواق	أين تتنافس المؤسسة ؟
4 - التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة ؟
5- الاهتمام بالبقاء والربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد ؟
6- الفلسفة	ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة ؟
7- مفهوم الذات	ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية ؟
8- الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئة واهتمامات المجتمع ؟
9- الاهتمام بالعاملين	هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة

المصدر : نادية العارف ، سبق ذكره، ص75

## 3- إعداد الرسالة:

لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:  
-ماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات نما يكون المقدمة و على أساس الحاجات الواجب إشباعها.  
-من ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط ؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة -كيف؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

-لماذا ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة ؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2005 ، ص75



### ثالثا: وضع الأهداف الاستراتيجية

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الاهداف والغايات بغية تحويل الرسالة و الرؤية الاستراتيجية الى مستويات مرغوبة للأداء ، وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو ال وصول الى مستوى معين من الانجازات.

#### 1- مفهوم الغايات والأهداف:

عرفت الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة ، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة الى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح ، النمو ، التوسع .ومن ناحية اخرى يشير تعريف الأهداف الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها الى واقع علمي ، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وامكانية القياس وذلك فإن الأهداف تعكس مايلي:

أ - حالة أو وضع مرغوب فيه.

ب - وسيلة لقياس التقدم إتجاه الوضع المرغوب.

ت - إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الاهداف المنشودة.<sup>2</sup>

#### 2- أنواع الأهداف الاستراتيجية:

❖ أهداف استراتيجية (طويلة الأجل): حيث تصاغ بشكل عام وشامل وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

❖ أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات ، وتكون متوسطة الأجل ولها غايات محددة ، وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها ، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

❖ أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل) : حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا .وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.<sup>3</sup>

#### رابعا: تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية:

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في صياغة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط و حياة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية .

<sup>1</sup> - ماهر أحمد ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، الطبعة الرابعة ، ص72 .

<sup>2</sup> - مازري منيرة ، لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، 2010 جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 24 .

<sup>3</sup> - خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم ، رسالة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وقياده تربوية، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص29 .

1- تحليل مكونات البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها، وتشمل البيئة الداخلية على:

\* الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.  
\* الموارد: وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال ، ممتلكات، أثاث ، مباني) والبشرية وتشمل :  
مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري.<sup>1</sup>

\* الثقافة التنظيمية: وتشمل المعتقدات ، التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، وهي أيضا عبارة عن " القيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها.<sup>2</sup>

\* تحليل SWOT: وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة. إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها ، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة ، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها<sup>3</sup> والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (1 - 3): مصفوفة swot .

نقاط الضعف w	نقاط القوة S	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية

<sup>1</sup> - ايداد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس) ، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2011 ، ص ص54، 55.

<sup>2</sup> - عايد رحيل عبادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإداري ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 ، ص 16 .

<sup>3</sup> - أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان ، 2011 ، ص 48 .

W.O	S.O	الفرص O
W.T	S.T	التهديدات T

المصدر: قوراية بلبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، البويرة ، 2014 ، ص41 .

إن هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها:

أ- الحالة الأولى (W.T): خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات ، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الإستراتيجيات مثل إسقاط منتج، او سوق معين ، أو الإندماج مع مؤسسة أخرى.

ب- الحالة الثانية (W. O) : ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للإستفادة من الفرص.

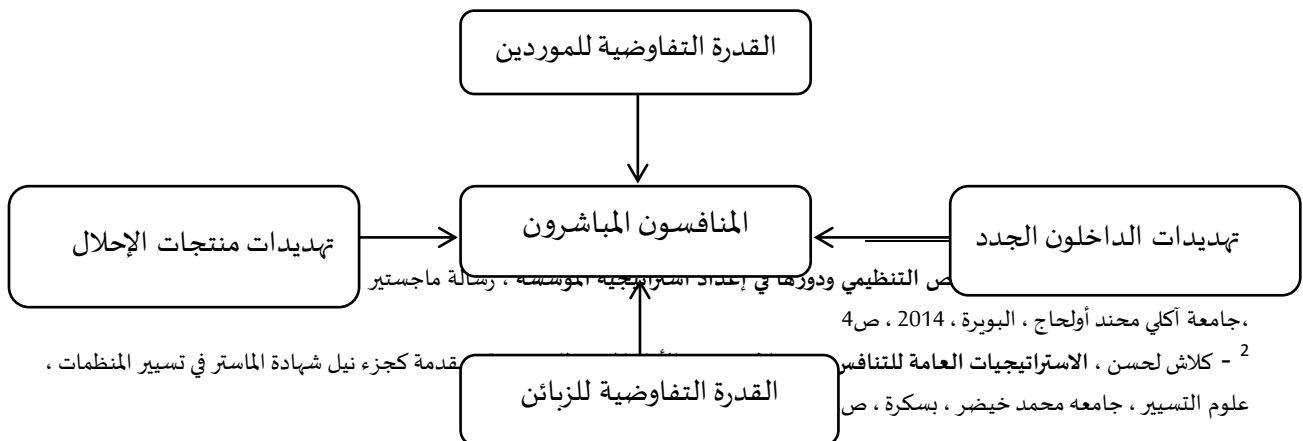
ج- الحالة الثالثة (S.T) : قوة داخلية و<sup>2</sup>تهديدات خارجية ما ينبغي زيادة إستخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

ح- الحالة الرابعة (S.O) : قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة فيتم إستغلال القوة للإستفادة من الفرص<sup>1</sup>.

## 2- تحليل مكونات البيئة الخارجية:

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر أو نموذج العوامل الخمس لبورتر ، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار، متوسط تكاليف الاستثمار<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح العوامل الخمس لبورتر.

الشكل رقم(4-1): نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر



1- جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، ص4

2 - كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، ص

قائمة كجزء نيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات ، رسالة ماجستير

المصدر: الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص41.

1- المنافسون المباشرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2- الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

3- الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

4- تهديدات الداخولون الجدد: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

5- تهديدات منتجات الإحلال: تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضا- من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها<sup>1</sup>.

وقد حدد بورتر سبعة (07) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي:

أ- اقتصاديات حجم السوق : تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج ، ولعمل ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف باهضة للقطعة الواحدة.

ب- تميز المنتج : يجب ان تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين ، اما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل : كوكا كولا ، واختراق القاعدة العريضة من عملائها.

ت- متطلبات رأس المال : كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطة بالمخاطر، مثل الاستثمار للابحاث والتطوير أو الاعلان.

ث- تكاليف الإنتاج : تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهضة عند التحويل من مورد إلى آخر.

ج- اختراق قنوات التوزيع : ان اي شخص يشرع في انشاء محطة قناة تلفا جديدة سوف يعمل من أجل جذب المشاهدين نلاحظ مثلا الاعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهضة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.

<sup>1</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص40.

ح- مزايا المؤسسات القائمة مسبقا: لها عدة مزايا فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لعدة أسباب منها: امتلاك التكنولوجيا الخبرة الفنية للمنتج ، سهولة الحصول على مواد الخام ، اختيار افضل للمواقع الاستراتيجية.  
 خ- سياسة الحكومة : يمكن أن تضع حدا ، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص . وتقليص دخول مواد الخام ، او عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.<sup>1</sup>

#### خامسا: الخيارات (البدايل) الاستراتيجية:

انطلاقا من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة ، والفرص المتاحة و التهديدات التي تواجهها من جهة أخرى ، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة ، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم إختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة<sup>2</sup> وتصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمؤسسة المجموعة الأولى: استراتيجيات الإستقرار وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها:

استراتيجية الثبات النسبي - استراتيجية التمركز - استراتيجية الربح - استراتيجية الحركة البطيئة.  
 المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف وتزيد الأرباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها:

-استراتيجية النمو الداخلي - استراتيجية التكامل الأفقي - استراتيجية التركيز - استراتيجية التنوع المترابط - استراتيجية التنوع غير المترابط - استراتيجية التكامل العمودي - استراتيجية الاندماج  
 المجموعة الثالثة : الاستراتيجيات الانكماشية تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف الى حد كبير ومن أهمها:

-استراتيجية التخفيض واعادة التاهيل - استراتيجية التجرّد - استراتيجية التحول - استراتيجية التصفية  
 المجموعة الرابعة : الاستراتيجيات المختلطة تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد .بسبب كبر حجمها او القيام باتباع الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

<sup>1</sup> - طارق السويدان ،قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص 17 .

<sup>2</sup> - كلاش لحسن ، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> - عبيد محمد حسون كرماشة ، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010 ، ص 140 .

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الادارة الإستراتيجية ، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي ، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ تتم تهيئة الاسراتيجية للتنفيذ من خلال المراحل التالية:

### 1-وضع وتحديد السياسات:

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الاولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية فتعرف السياسات على أنها : "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤسين لاتباعه"، ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما:

-السياسات العامة : وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الاعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية او العليا وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الاجل ، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة.  
السياسات التنفيذية : تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الاعمال والانشطة الوظيفية ، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية او الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الانتاج.<sup>1</sup>

### 2- وضع وتحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها " : خطة تستخدم مرة واحدة فقط او لمرات محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين " وتشمل هذه الخطة على مايلي:

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.
- الخطوات المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة.<sup>2</sup>

### 3-تخصيص وتوزيع الوارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية ، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد ، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير ، البناء التنظيمي المناسب ، مراعاة مختلف المخاطر ، الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد

<sup>1</sup> -مازري منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

<sup>2</sup> - منصور محمد اسماعيل العربي الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 ، الطبعة الثانية، ص 25

التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها إذ نجد موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، وموارد تكنولوجية<sup>1</sup>.

#### 4- وضع وتحديد الموازنات:

وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي ، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، وهي أيضاً:

"بيان برامج المؤسسة معبراً عنها بصورة نقدية ، أي إنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

-قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تشير الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف .على أداء أنشطة اليوم<sup>3</sup>.

#### 1- مستويات الرقابة الإستراتيجية:

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسئولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها أيضاً "رقابة إستراتيجية" أى تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذى توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

✓ الرقابة الإستراتيجية: هى الرقابة التى تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل

البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهى توجد فى المستويات الإدارية العليا.

✓ الرقابة التكتيكية: وهى الرقابة التى تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام،

وربط التوجيه بالنتائج الدورية، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

✓ الرقابة التشغيلية: هى الرقابة التى تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي

وإتخاذ الأعمال التصحيحية فى حال وجود حاجة لذلك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 337

<sup>2</sup> - آمال نمر حسن الصيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة ، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2010 ، ص 39

<sup>3</sup> - عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنوع فى تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير فى العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ، ص 12.

<sup>4</sup> - احمد السعيدى ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء الم وُسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى

إدارة الأعمال، عمان ، 2011 ، ص 51

## 2- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

### أولا: تحديد معايير الأداء:

إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة، يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء<sup>1</sup>.

### ثانيا: قياس الأداء

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.

### ثالثا: مقارنة المعايير بالأداء

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية<sup>2</sup>.

### رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

و تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية وجعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعية، وقد تتضمن هذه الاجراءات تعديل المؤشرات و المعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، و لذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالاجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص351

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، 2004، الطبعة الاولى، ص26

<sup>3</sup> - شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، دامعه محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص1



## خلاصة الفصل:

تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها إن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقا من هنا بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

# علاقة الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

تمهيد:

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية فبرز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات الإستراتيجية دفع بعضهم إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على انها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديث وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه، فنجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل شائع.

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية:

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها ودقيق حول التنافسية وهذا لاختلاف وجهات النظر وسنستعرض فيما يلي بعض التعاريف التالية:

\* تعرف أيضا بأنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، إستقرار وتوسع، إبتكار وتجديد، وتسمى المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية<sup>1</sup>.

\* وتعرف أيضا بأنها استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل<sup>2</sup>.

\* وهناك تعريف آخر وهو القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين<sup>3</sup>.

\* ويقصد بها أيضا الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها<sup>4</sup>.

\* وعلى العموم نجد أن مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل<sup>5</sup>.

ويتبين من خلال التعاريف التي قدمت لمفهوم التنافسية أن هذا المفهوم يتمحور على العناصر التالية<sup>6</sup>:  
أ- تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة مع الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة 2000، ص10  
<sup>2</sup> - حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص182.  
<sup>3</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص38.  
<sup>4</sup> - علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001 ص101.  
<sup>5</sup> - حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص182.  
<sup>6</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000، ص28.

ب- تحديد أسعار مناسبة لهذه المنتجات مقارنة مع منافسيها.

ج- الاهتمام بالابتكار والتطوير لتجديد منتجاتها وإيجاد فرص جديدة للاستثمار.

المطلب الثاني: أسباب، أهداف وأنواع التنافسية:

أولاً: أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5 - مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أنّ هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثمّ توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها<sup>2</sup>:

تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

#### ثالثاً: أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى<sup>3</sup>:

أ – التنافسية بحسب الموضوع: وتشمل نوعين:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنها غير كافية، حيث تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك غير كافي، باعتبار وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

ب – التنافسية وفق الزمن: وتشمل هي الأخرى نوعين:

- التنافسية اللحظية: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب عدم التفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

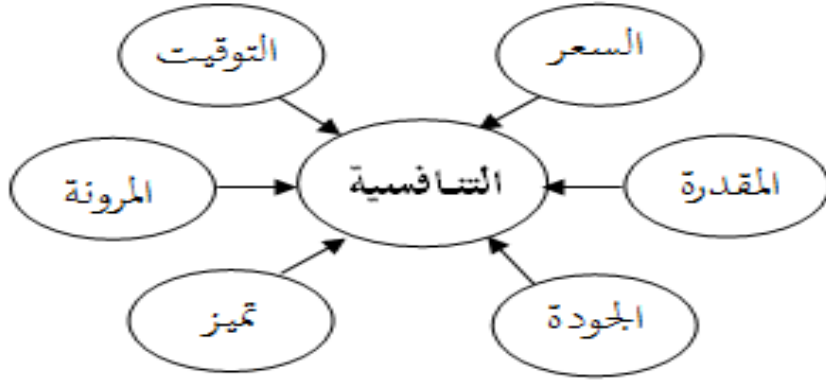
<sup>1</sup> - علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص104، 102.

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2000، ص130، 132.

<sup>3</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002، ص11، 11.

- القدرة التنافسية: تستند هذه الأخيرة إلى جملة من المعايير، والتي تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ولكنه لا يكفي بمفرده، لذا يجب على المؤسسة الإلمام بجميع المعايير لاكتساب القدرة التنافسية التي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار والشكل الموالى يوضح مختلف السبل التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية والشكل الموالى يوضح مختلف السبل التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية.

الشكل (II-1): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص30

وفيما يلي شرح لأهم العناصر<sup>1</sup>:

- ✓ **السعر:** وهو المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة وعادة ما يختار السلعة أو خدمة ذات السعر الأقل، ولهذا تعمل المؤسسات المنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة وفي نفس الوقت تخفض تكاليف المنتج .
- ✓ **الجودة :** وتعرف الجودة على أنها ملائمة للمنتج المستخدم ويشير Rubber Naid إلى أن الإهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع .
- ✓ **تميز السلعة أو الخدمة :** وتشير إلى صفات خاصة في السلعة أو الخدمة تجعل المشتري يدرك أنها أكبر منافسة مقارنة سلعة أو خدمة مقدمة من طرف مؤسسة أخرى منافسة .
- ✓ **المرونة :** وهي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغيرات، فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات وهذا ما يزيد في قدرتها التنافسية .
- ✓ **التوقيت :** ويشير إلى عدة جوانب في المؤسسة منها :
  - مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون.
  - مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة في السوق .

1 - عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف 17-18 أبريل 2006.

المطلب الثالث:المرتكزات الأساسية للتنافسية، معوقاتها ومؤثراتها:  
أولاً:المرتكزات الأساسية للتنافسية<sup>1</sup>:

- ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية، تتمثل في:
- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
  - تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيةها بطريقة أفضل من المنافسين.
  - السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
  - القدرة على مفاجئة وإبهام الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
  - استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
  - الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
  - تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

ثانياً:معوقات التنافسية:

ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية .

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

ثالثاً: مؤشرات تنافسية المؤسسة: تشكل كل من الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات<sup>2</sup>.

أ / الربحية:شكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والبت تقل فيها التكلفة.

ب / تكلفة الصنع : للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض ، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام ،العامل والآلة المستخدمة في

<sup>1</sup> - D'AVENI Richard, "Hyper Compétition", op.cit,1994, P263,265

<sup>2</sup> - أبراهمية ابراهيم، ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف- ، العدد 05 ، 2011 ، ص102 .



الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل : تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (النواتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعرب عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

مؤشر الحصة السوقية: تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية ، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة حماية السوق المحلية.

إن المؤسسة التي تملك حصة مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي أوالخارجي تكون ذات موقع تنافسي جيد، حيث أنه كلما كانت التكلفة المادية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.

#### المبحث الثاني : الميزة التنافسية .

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً في مجال الادارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال وذلك نظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، هذا ما جعل المؤسسات تسعى وتتنافس فيما بينها من أجل الحصول على مزايا تنافسية تحقق لها البقاء والاستمرارية في النشاط من خلال التفوق وكسب الأفضلية على منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وشروطها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية :لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين :

❖ تعرف الميزة التنافسية بأنها هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص104.

- ❖ الميزة التنافسية بأنها عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة<sup>1</sup>.
- ❖ الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم<sup>2</sup>.
- ❖ الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافسية معينة<sup>3</sup>.
- ❖ الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة<sup>4</sup>.

#### ثانيا: خصائص وشروط الميزة التنافسية<sup>5</sup>:

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسها وليس على التشابه.
  - يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
  - عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية :
- 1- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  - 2- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - 3- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001، ص 248 .

<sup>2</sup> - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192

<sup>3</sup> - - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37 .

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004، ص 13 .

<sup>5</sup> - هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2009، ص 25 .

المطلب الثاني: أنواع، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين المزايا التنافسية هما<sup>1</sup>:

1- ميزة التكلفة الأقل: ومعناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، كتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ونقول عن مؤسسة ما أن لديها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين .  
وللتحكم في مختلف التكاليف، تكون المراقبة من خلال العوامل التالية :

أ - إقتصاديات السلم: ويقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو خدماتها، من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات.  
ب - منحى التعلم: ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف .

ج - مراقبة الارتباطات: حيث هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها في سلسلة الإنتاج، فلا بد على المؤسسة أن تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها من أجل تخفيض التكاليف.

د - مراقبة الإجراءات: حيث أن الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ إجراءات إضافية لا قيمة لها، فينبغي عليها إلغاؤها والتخلص منها، إذا كان ذلك لا يؤثر على الميزة.

هـ - مراقبة مواقع الأنشطة: والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً.

و - مراقبة الرزنامة: كذلك بمحاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية، تسمح لها بتخفيض التكاليف.

2- ميزة التمييز: ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج و خدمات ما بعد البيع)، وهذا ما يجعل الزبائن متعلقين بالمنتجات المقدمة.

وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة، يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، كالتالي نذكر من بينها: التعلم وأثار انتشاره، نوعية عوامل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والتكنولوجيا المستعملة في النشاط.

<sup>1</sup> - عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة سطيف، 2013، ص84، 85.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و التفرد، و الممكن شرحهما كما يلي:

• القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمؤسسة تحسين القيمة التي يدركها العميل، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكانياتها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون جراء التعامل مع المؤسسة حيث لا يلعب السعر دوراً كبيراً في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل بل مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره و مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليه و خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

• التفرد:

هو غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي و هو مفهوم نسبي من وجهين<sup>2</sup>:

انه متغير تبعاً لبعدي الزمان و المكان.

إن دلالاته تنبثق من عملية المقارنة بالمنافسين .

حيث إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة و رضا المجتمع ككل، فقبل إن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداء لكسب احترام الغير و رضاهم<sup>3</sup>.

ومهما يكن فإن التفرد لوحده لا يمكنه أن يبني ميزة تنافسية إذا لم تلي قيماً للزبائن، حيث أن يكون هذا التفرد مدركاً فإن لم يكن سيتجه العملاء نحو أي مؤسسة نتيجة لتساوي القيم و غياب إدراكهم لعنصر التفرد<sup>4</sup>.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية:

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية The Diamond Theory و تتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في<sup>5</sup>:

عوامل الإنتاج، عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والمساندة، إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة، بالإضافة إلى عنصرين اعتبراً ثانويين: دور الحكومة والصدفة.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص14.

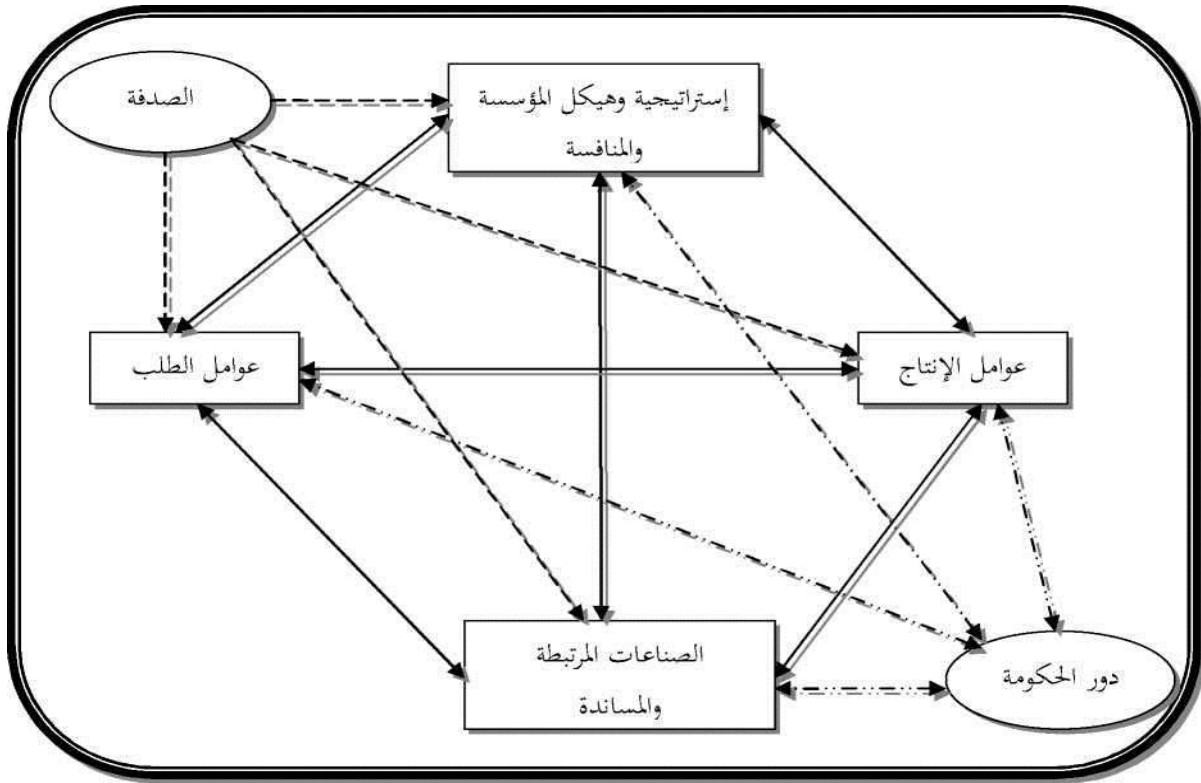
<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 7002، ص 11 .

<sup>3</sup> - رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 08.09 مارس 2005، ص 205 .

<sup>4</sup> - حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص145 .

<sup>5</sup> - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1، 2012، ص19.

الشكل رقم (II-2): النموذج الماسي ل Porter



Source :Michael Porter, "New Global Strategie For Competitive Advantage", PlanningReview,May/Jun1990 ;ABI/INFORM Trade & Industry,P.8.

### 1- ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

### 2- ظروف الطلب المحلي:

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن

يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة و بالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

### 3- وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة:

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع...

### 4- إستراتيجية وهيكل المؤسسة و المنافسة:

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المالي ون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تنسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا.

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter " قطعة الماس " وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

✓ دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية:

✓ دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية .

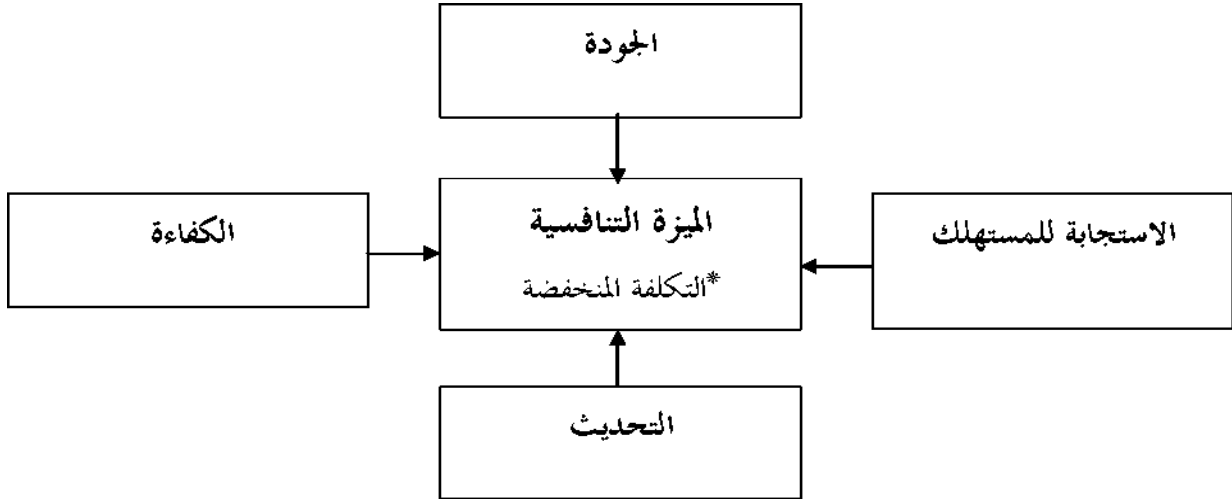
المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها و هي : الكفاءة ، الجودة ، التحديث و الاستجابة للمستهلك ، و هذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات ، كما أنها تتيح للمؤسسة<sup>1</sup> :

- تمييز منتجاتها المعروضة ، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك .
- تخفيض هياكل تكلفتها.

فهذه العوامل تعتبر أسس لبناء للميزة التنافسية ، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة ، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة ، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة و الجودة و الاستجابة للمستهلكين ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (II-3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان- الجزائر- 2011، ص 10.

### 1-الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة و الأرض...، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات.

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هما : إنتاجية العامل ، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ

<sup>1</sup> - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر- 2011، ص 09 .



على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

### 2-الجودة:

يقال عن المنتج أو الخدمة انه ذو جودة ، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة اكبر في صفات منتج معين ، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية و أخرى فقيرة الجودة ، و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف ، و يتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

### 3-التحديث:

هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد : تجديد المنتج و تجديد العمليات ، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما ، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة ، أما تحديث العملي ات فهو يشمل تطويرعمليات لإنتاج المنتجات و من أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة ، و بذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

و يعتبر التحسين المستمر – كأحد مرتكزات الجودة الشاملة – من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح التحديث للمنتجات و عمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم ، و يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل ، كما تستطيع وظيف ة البحث و التطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

### 4-الاستجابة للمستهلكين:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين ، في تحديد و إشباع حاجات عملائها ، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.



المبحث الثالث: دور الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.

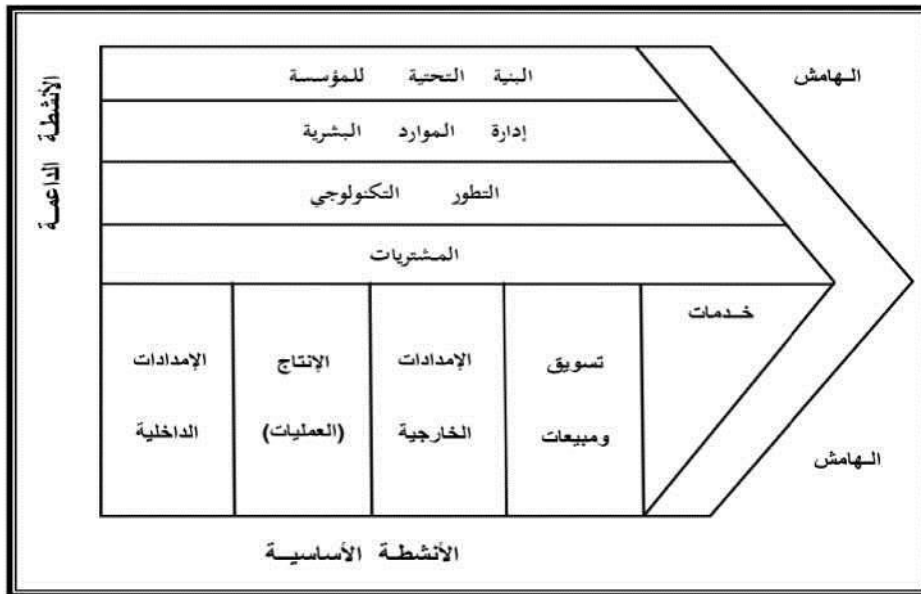
يرتبط مصدر الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات اتخاذها استراتيجيات تمكنها من مجابهة ظروف البيئة الخارجية واستغلالها لمواردها الداخلية سواء البشرية والمادية ، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الادارة الإستراتيجية.

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) أحد الأساليب الحديثة في الادارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النموذج بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة القيمة للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ سلسلة قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير الأجزاء والمكونات الداخلة في عملية الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وصولا إلى التوزيع والمبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ووفق هذا النموذج فان المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم وذلك بسبب تأثيره على باقي الأنشطة الأخرى<sup>1</sup>.

وقسم (Porter) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الأولية و<sup>2</sup>لقيام بتسويق وتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة في التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية مهامها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-11): سلسلة القيمة



<sup>1</sup> - بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بجامعة البويرة، 2015، ص165.

Source: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, France, 1997, p53.

وفيما يلي نقدم شرحا مبسطا لمختلف الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة.

أولا: الأنشطة الرئيسية: وهي تضم خمسة مجالات رئيسية وهي:

1- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل الداخلي... الخ.

2- الإنتاج (العمليات): وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع والتعبئة، الصيانة، الاختبار والتسهيلات... الخ.

3- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة تخزين المنتجات الجاهزة، نقل المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع، طرق التوزيع على العملاء، جدولة الطلبات، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والاستهلاك... الخ.

4- التسويق والمبيعات: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالتسويق التي تساعد على إيصال المنتجات إلى العملاء مثل الإعلان والترويج، قوى البيع، طرق التوزيع وسياسة الأسعار... الخ.

5- خدمات: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل كل من خدمات التركيب و الإصلاح، توفير قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج والتدريب على استعمال المنتج... الخ.

ثانيا: الأنشطة الداعمة (المساعدة): وتتكون من أربع مجالات رئيسية وهي :

1- البنية الأساسية: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة وتشمل كل من الادارة العامة، التخطيط، الادارة المالية والحسابات، الشؤون القانونية والعلاقات العامة، بالإضافة إلى كل الأنشطة الأخرى الرئيسية والداعمة لتشغيل سلسلة القيمة... الخ.

2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد وتمثل في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء، هذه الأنشطة تخدم جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

3- التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة التي تكون سلسلة القيمة للمؤسسة، وتشمل كل من المعرفة الفنية، الاجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لتأدية مختلف الأنشطة.

4- التمويين (المشتریات): وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات من مواد خام ومواد أولية و أجهزة وآلات وقطع الغيار، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات المناسبة، وبالتالي فهي تخدم جميع الأنشطة بتوفير الاحتياجات المختلفة من البيئة الخارجية.

تقوم المؤسسة بتحليل مختلف أنشطتها للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف لديها، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية :

أ-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك للتعرف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة و تلك التي تعتبر نقاط ضعف.  
ب-مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط إنتاج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط ما وتكلفة نشاط آخر، وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية فان نشاط ما يمكن تأديته بأكثر من طريقة و تحقق أكثر من نتيجة.

ج-مراجعة التآزر المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، فمثلا إذا كان نشاطا الإنتاج والتوزيع يعتمدان على اقتصاديات الحجم بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس القناة في توزيع منتج آخر وهكذا.

**المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسة.**

تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى استراتيجيات تنافسية (القتال مع كافة المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)، أو استراتيجيات تعاونية (العمل مع أحد أو عدة منافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوقها على باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية تعاونية في نفس الوقت.<sup>1</sup>

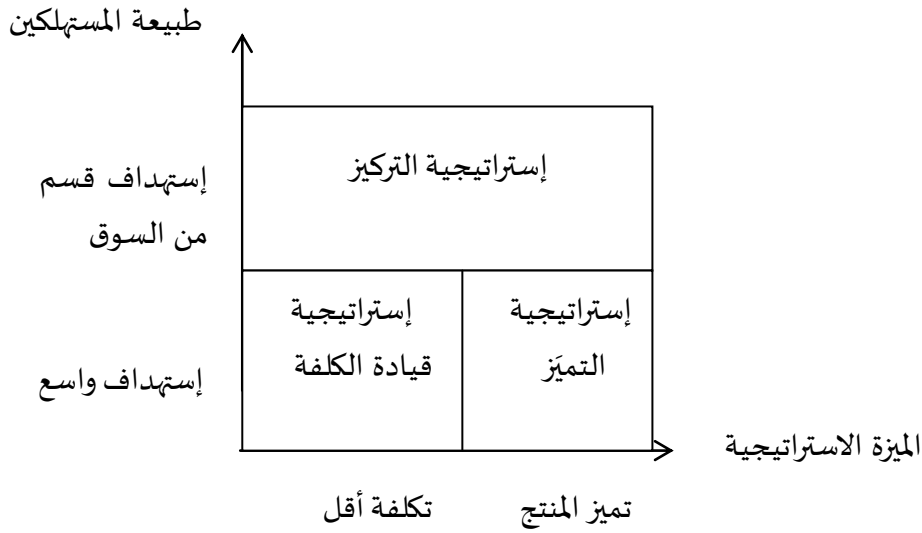
**أولاً:أنواع الاستراتيجيات للمؤسسة:**

**1- الاستراتيجيات التنافسية:**

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورًا هامًا في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتمكين هذه المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستبناها ، وقد حدد بورتر ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> -فلة العمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-الجزائر- 2005، ص102 .

الشكل (II - 5): الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ « Porter »



المصدر: أ. مزوغ عادل، ، دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف- ، العدد 10 ، 2013 ، ص.47 .

يتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى:

#### أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

#### ب- إستراتيجية التميز:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

#### ج- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.

## 2- الاستراتيجيات التعاونية :

تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المؤسسات المنافسة، إلا أنها ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في قطاع الصناعة، فهناك ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة ما بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين:

### أ- استراتيجية التواطؤ أو التآمر:

وتكمن في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لقانون العرض والطلب، وقد تكون هذه الاستراتيجية صريحة أو ضمنية.

### ب- التحالفات الاستراتيجية :

وتعني الشراكة بين عدة مؤسسات لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منافع متبادلة على المدى القصير أو الطويل، وقد تنتهي أحياناً باندماج هذه المؤسسات، وتهدف المؤسسات من خلاله إلى الحصول على التكنولوجيا العالية، تسهيلات إنتاجية، منافذ لأسواق معينة، أو تقليص المخاطر المالية أو السياسية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

## ثانياً: التكتيكات التنافسية:

يقصد بها الخطة التفصيلية لكيفية تنفيذ الاستراتيجية التنافسية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين:

### أ- تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟

وتخضع المؤسسة هنا إلى خياران: إما أن تكون المبادرة والرائدة في إطلاق المنتج الجديد، مما يمنحها مزايا عديدة كبناء سمعة جيدة وخفض التكلفة وتحقيق معدلات عالية مؤقتة للربحية، وإما أن تقلد لاحقاً المؤسسة الرائدة مما يمنحها إمكانية تقليص ميزانية البحث والتطوير وكذا تقليل المخاطر إلى أن ينجح المنتج الجديد.

### ب- تكتيكات موقع السوق: كيف تنافس؟

يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجيتها التنافسية وفق أحد الأشكال التالية:

- التكتيكات الهجومية، ومن أهمها المواجهة المباشرة، المناورة على الأجنحة، هجوم متعدد الجبهات، هجوم التجنب، أو هجوم العصابات.

- التكتيكات الدفاعية، وتهدف إلى جعل الميزة التنافسية أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، وذلك بواسطة وضع حواجز هيكلية لدخول الصناعة، تقليل الدافع للهجوم (أسعار منخفضة).

المطلب الثالث : استراتيجيات الجودة و اليقظة و الابداع كأساس لتحقيق مزايا تنافسية.

أولاً: استراتيجية الجودة كأساس لخلق الميزة التنافسية:

### 1- تعريف استراتيجية الجودة:

استراتيجية الجودة هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعتني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها ، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في الأنشطة التسويقية ، الهندسية الإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء ، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها<sup>1</sup>.

فمع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة ، أصبحت الجودة حالياً من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها المؤسسات في دخول الأسواق العالمية واكتساب حصص سوقية جديدة والمحافظة على ربحيتها وتطويرها.

وتتضمن إستراتيجية الجودة عملية التخطيط والتي تعرف بأنها تحديد الرؤية والأهداف وبناء النظم وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء ، بمعنى المدخلات ، العمليات والمخرجات إذ تعتبر استراتيجية الجودة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء ، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل ، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل<sup>2</sup>.

## 2- دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات الجودة : الإنتاج في الوقت المحدد ، إعادة الهندسة ، القياس المقارن<sup>3</sup>.

### 2-1- الإنتاج في الوقت المحدد لتنقية الجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات من خلال وجود تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح يتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة ، تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة وتصحيحها وتبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم البيانات للعمليات الإنتاجية في طلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط للبيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.

### 2-2 إعادة هندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية:

تهدف المنظمات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة والوقت وخدمة العملاء ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ، وتعتبر عملية إعادة على أنها إعادة التفكير الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف ، الجودة ، الخدمة أو سرعة الأداء.

<sup>1</sup> - مأمون دراركة ، طارق الشيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان الطبعة 1، 2002، ص 68.

<sup>2</sup> - فلة العيهار ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 177 .

ويشير التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة مستوى الجودة لمنتجاتها وخدماتها ما يحقق رضا العميل الخاصين بها، ويسهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

### 2-3 تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية القياس المقارن:

القياس المقارن هو قياس أداء المنظمة ومقارنة بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل أو المنظمة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي تم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المنظمة.

### ثالثاً: استراتيجية اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية:

يعرف Jakobiak اليقظة الاستراتيجية بأنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية"، كما تعتبر نشاط دائم غالب الأحيان مكرر بهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بغرض استباق التطورات.<sup>1</sup>

### 1- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، حيث يمكن للمنافسين تقليد معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأسمالها الفكري، حيث يمكن أن يمثل محتوى معلومات المؤسسة ميزتها التنافسية، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتماً إلى ترشيح القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى للبقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز. وتتجلى أهمية اليقظة: الإستراتيجية فيما يلي:

أ/ توفير المعلومة اللازمة: لقد أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يلزم أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساساً جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات، فلا يمكن للتخطيط، تفهم الأسواق، الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بدون امتلاك معلومات موثوق فيها كما ينبغي وفي الوقت المناسب:

<sup>1</sup> - بن جدو بن عليّة ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، 2015، ص 93.



ب/ المساعدة على اتخاذ القرار: إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية. و الحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكيفها معها، و بالتالي بقاءها و استمرارها.

ج/ اليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية: إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لاسيما تكنولوجيا المعلومات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها، كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم. ولكل ما سبق أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. فاليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة.

### ثالثا: استراتيجية الإبداع كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبح مفهوم الإبداع في المؤسسات المعاصرة ضرورة ملحة أفرزتها التطورات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، وتتبنى المؤسسة هذا المفهوم لمواكبة التطور الحاصل في بيئتها لضمان التميز الذي يكفله الإبداع<sup>1</sup>.

#### 1- مفهوم الإبداع:

عرف " أندرسون" الإبداع بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار ، في حين يرى " جيلفورد " بأن الإبداع عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات وإ عادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل ويعرف "جوزاف شامبتر" الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه، كما عرفه " بيتر دراكر" بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون .

#### 2- تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة، التمايزو التركيز :

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد أنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وعلى سبيل المثال نلاحظ معدل النمو السريع لمؤسسات عديدة مثل أبل كمبيوتر، ودال للكمبيوتر وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة أبل كانت لها الأسبقية في تقديم الحاسب الشخصي وأما مؤسسة دال قد

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 104.



ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت مؤسسة تويو بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب)، كما ابتكرت مؤسسة وول مارت مفهوم المتاجرة الكبيرة التي تباع وفق خصومات وأسعار منخفضة، وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكاليف، التمايز، والتركيز.

أ- تأثير الإبداع على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، فعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف. والمجال الثاني الذي يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم من خلاله في تعزيز تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

ب- تأثير الإبداع على التمايز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمايز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتنتج هذه الصورة. فعلى سبيل المثال تمكنت مؤسسة كومباك لما تبنت الإبداع التكنولوجي من تحقيق أرباح أكثر من مؤسسة أي سي تي في عام 1994، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجاتها وهذا رغم وجود هيكل إنتاجي ذو تكاليف منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذي افتقدته أي سي تي أما بالنسبة لأسعارها العالية فقد استطاعت مؤسسة كومباك أن تحدد سعرا عاليا لحواشيها لأن الزبائن يولون منتجاتها قيمة أعلى من منتجات مؤسسة أي أس تي، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك، والسبب وراء كل هذا هو أن منتجات كومباك هي عالية الجودة من حيث الأداء الوظيفي

والتصميم مقارنة بمنتجات أي سي تي. وخالصة القول أن التميز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحمها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبون حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة للمؤسسة لأنه يوفر لها الحماية في السوق على كل الجبهات وتستطيع من خلاله فرض زيادات في الأسعار، حيث يكون الزبون على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، ومن هنا يمكن القول بأن التميز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائد الدخل أمام المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول إلى نفس المجال الصناعي.

ج- تأثير الإبداع على التركيز: إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمايز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمايز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمايز المتاحة للمنتج المتميز، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا مؤسسة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز وهي تنافس مؤسسة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات. وأخيراً نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمايز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمرا محتوما على المؤسسات إذ أن من هذا المفهوم أصبح المعيار الذي يتم من خلاله التحكم في بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق أما فيما كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فيكون ذلك من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة والضعف من أجل صياغة استراتيجية مناسبة تعمل على زيادة معدلات نموها وتعزيز ريادتها للسوق.



# الفصل الثالث

واقع الادارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في  
مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين ، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة اتصالات الجزائر حتى نستطيع المقارنة بين ما تم التطرق إليه نظريا وما هو موجود واقعا ولأجل ذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

المبحث لثاني : واقع الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات، وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية، ومن هذا المنطلق ستكون مؤسسة اتصالات الجزائر موضوع الجزء التطبيقي .

المطلب الأول : تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر .

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم<sup>1</sup>.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات مؤسسة عمومية، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 18083B02 يوم 00 ماي 0110 م. يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 10 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها وفروعها

1- أهدافها:

تاريخ زيارة الموقع: 2018/05/30، الساعة 10:05 - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation> - 1

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي:
- \* الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء وذلك من خلال ما يلي:
  - \* زيادة العرض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء؛
  - \* تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
  - \* تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
  - \* تطوير الخدمات جديدة للعملاء؛
  - \* تقديم الخدمات المساعدة؛
  - \* ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات؛

### 2- نشاطاتها:

- وتتمحور نشاطات المجمع حول:
- \* تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
  - \* تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
  - \* إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### 3- فروعها

- في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تسائر التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:
- \* اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دج، مختصة في الهاتف النقال.
  - \* اتصالات الجزائر الفضائية ATS: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ1.000.000.000 دج، مختصة في شبكة الساتل.
- منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدى المؤسسة اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

### المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

- تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، وفيما يلي عرض لهذه الخدمات:
- ❖ خدمات الهاتف الثابت: التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني، وتتمثل خدماتها فيما يلي:



## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ خدمة حظر المكالمات الصادرة: تسمح هذه الخدمة بحظر إجراء المكالمات الهاتفية انطلاقاً من خط هاتف المتصل؛
- ✓ المحاضرة الثلاثية: تسمح هذه الخدمة بإدخال مشترك ثالث في مكالمة هاتفية للمتصل الذي بصدد إجرائها مع متصل آخر، ليصل عدد المشتركين في المكالمة إلى ثلاثة وتعد هذه الخدمة مجانية ومدروجة في العرض بالنسبة للزبائن الذين يملكون اشتراك Idoom Fixe؛
- ✓ خدمة المكالمة دون ترقيم: تسمح هذه الخدمة بالحصول تلقائياً على رقم مبرمج مسبقاً عند رفع سماعة الهاتف دون تشكيل هذا الرقم؛
- ✓ خدمة الترقيم المختصر: تسمح هذه الخدمة للأشخاص الذين يستعملون الهاتف أو الفاكس (رجال الأعمال، الإطارات ومسيري الشركات، شركات الخدمات، التجار...) بالاتصال بمراسلهم المعتادين دون الحاجة إلى تشكيل كامل رقم الهاتف أو الفاكس عند كل استعمال، ويتم تفعيل هذه الخدمة تلقائياً، حيث يمكنكم برمجة الأرقام التي تختارونها (الوطنية أو الدولية) والاتصال بها بكل سهولة بتشكيل رقم واحد أو رقمين فقط؛
- ✓ خدمة المنبه: تسمح هذه الخدمة بالاستفادة من وظيفتين مدرجتين في خدمة واحدة وهما تذكير بالموعد والمنبه، حيث تتيح برمجة جهاز الهاتف الذي سيرن في التوقيت الذي تم بضبطه عليه، وهو ما سيسمح بإدارة المواعيد خلال 24 ساعة القادمة؛
- ✓ خدمة وضع المكالمة في الانتظار: تعلم هذه الخدمة بمرور مكالمة أخرى خلال إجراء لمكالمة حالية عن طريق تلقي صفارة صوتية تخبر بتلقي المكالمة الثانية، حينئذ يمكن وضع المكالمة الأولى في وضع الانتظار والرد على المكالمة الثانية، وبالتالي يمكن التواصل مع مشتركين في آن واحد وبشكل تناوبي؛
- ✓ خدمة تحويل المكالمة: هذه الخدمة إضافية وتسمح بتحويل كل المكالمات التي تأتي إلى المشترك إلى رقم آخر من اختياره، سواء كان رقم هاتفي ثابت أو محمول وهو ما يسمح بعدم تضيق أي اتصال أثناء تنقلاته؛
- ✓ خدمة اظهار الرقم: تتيح هذه الخدمة التعرف على رقم هاتف الشخص المتصل؛
- ✓ خدمة اخفاء الرقم: تسمح لكم هذه الخدمة بإخفاء رقمكم الهاتفي عند اتصالكم بأشخاص يملكون جهاز هاتفي بكاشف؛
- ✓ خدمة الفوترة المفصلة: تسمح هذه الخدمة بالحصول في نهاية كل فترة، إضافة إلى الفاتورة، على قائمة مفصلة لجميع المكالمات الهاتفية التي تتضمن:
  - \* جميع الأرقام المتصل بها؛
  - \* توقيت بداية كل مكالمة وطنية ودولية؛
  - \* مدة كل مكالمة؛
  - \* تكاليف الاستهلاك؛
  - \* تصنيف المكالمات حسب الفئة؛
- ✓ خدمة الاقفال الدولي: تسمح هذه الخدمة بفرض رقابة صارمة على الخط الهاتفي للمشارك عن طريق استعمال رمز سري مكون من 4 أرقام، حيث يمنحه إمكانية ترخيص أو منع إجراء المكالمات نحو الدولي انطلاقاً من خطه الهاتفي؛

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

✓ خدمة " خلاص " :هي عبارة عن وسيلة دفع جديدة تسمح للزبائن الخواص من تعبئة حسابهم ADSL والهاتف عبر فضاء الزبون لاتصالات الجزائر، حيث يتم خصم المبلغ مباشرة من الذين يملكون حساب جاري بريدي دون الحاجة إلى التنقل، في أي وقت وبكل أمان؛

❖ خدمات الانترنت: وتمثل في:

✓ خدمة IDOOM ADSL: وتتضمن عروض أنترنت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجات المشترك، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها ما بين 1 و 20 ميغابايت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية؛

✓ تقنية الجيل الرابع 4G LTE لاتصالات الجزائر: تسمح بالاستفادة من نفاذ لاسلكي إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي تصل إلى 100 ميغابايت في الثانية (عبر الموجات اللاسلكية) وتتم مشاركة التدفق بين الزبائن المتصلين في آن واحد عبر نفس المحطة اللاسلكية (EnodeB) ؛

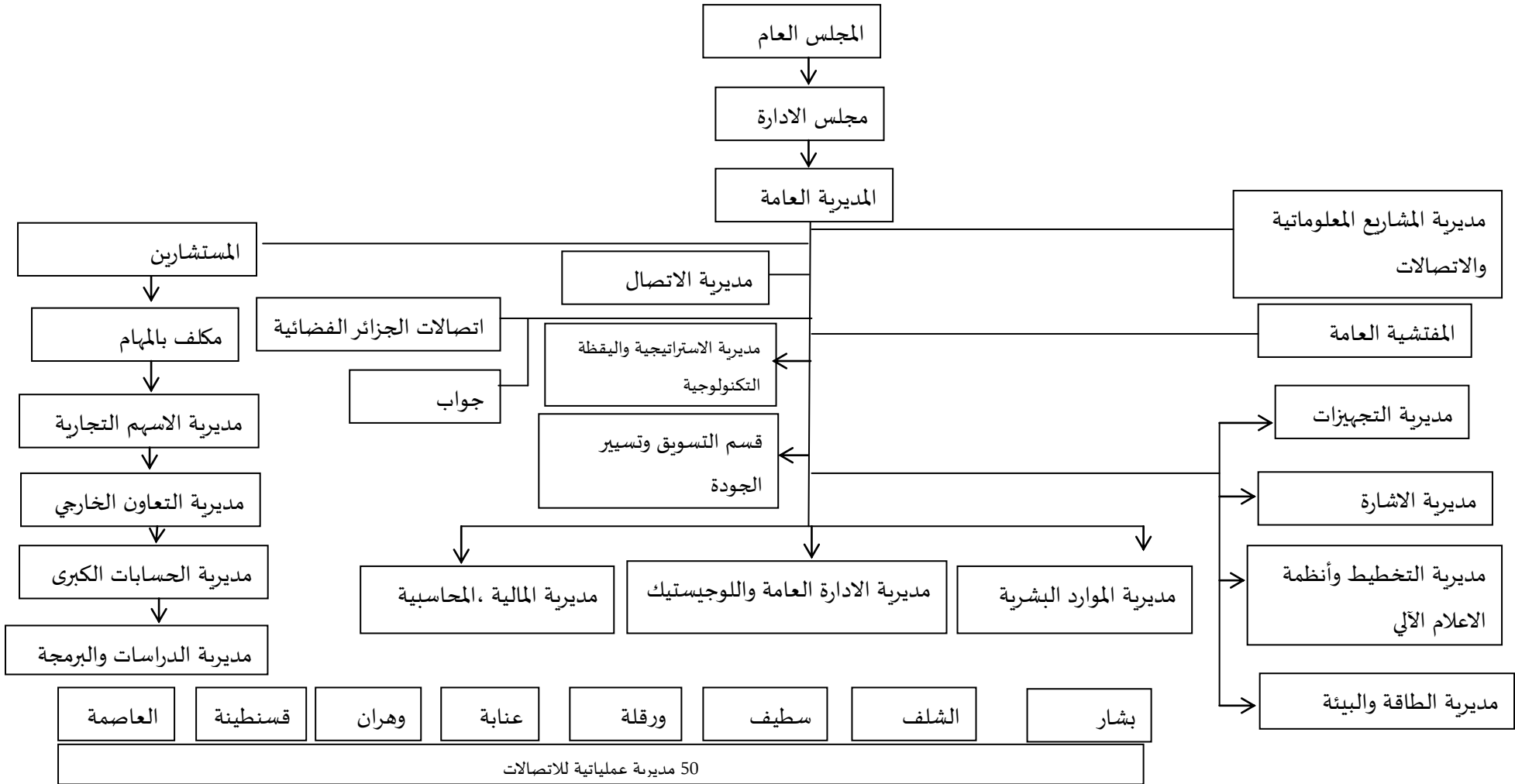
✓ خدمة IDOOM FIBRE: هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذا إلى الأنترنت ذي التدفق جد عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني وتخفيضات على سعر المكالمات الدولية؛

✓ عرض WICI: هو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي بفضل شبكة لاسلكية " Outdoor " ؛

✓ أثير ويماكس: عرض كامل و مناسب للشركات و لمستعملي الانترنت في المناطق المعزولة و يهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 ميغابايت في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل (1-III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



SOURCE: emprunt obligataire Algérie Telecom,2005 ,p16.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الشكل للهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر نحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم إداريات كالاتي:

- 1- المدير العام: وهو المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة حيث يتولى المهام التالية:
  - ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين مختلف الإداريات؛
  - ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصله من مختلف الإداريات؛
  - ✓ النظر في مختلف الاقتراحات المقدمة من طرف مدراء الإداريات؛
  - ✓ المحافظة و السهر على السير الحسن للمؤسسة.
- 2- مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا التكفل بالملفات الإدارية للعمال ومعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بهم.
  - ✓ متابعة المسار المهني للعمال وتسيير شؤونهم ؛
  - ✓ توظيف الإطارات والأعوان وترقيتهم إلى مناصب أعلى ؛
  - ✓ منحهم مختلف الاجازات وتسليط العقوبات؛
  - ✓ وكل ما يتعلق بالأجور والإقتطاعات من الرواتب و الساعات الإضافية .
- مديرية الإدارة العامة واللوجستيك: تتكفل ب:
  - ✓ تسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة ؛
  - ✓ متابعة أشغال التهيئة، إعادة التأهيل المنجزة على مستوى مختلف المباني أو الهياكل التابعة للمؤسسة؛
  - ✓ القيام بعمليات الصيانة على مستوى المباني التابعة للمؤسسة.
  - ✓ تغطية حاجات المؤسسة من عتاد مكتب و الوسائل اللازمة لسيورها؛
- 3- مديرية التجهيزات: تتمثل مهمتها في :
  - ✓ متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة واقتناء مختلف التجهيزات كالكوابل وأجهزة الإرسال والاستقبال...الخ؛
- 4- مديرية الدراسات و البرمجة: تقوم ب:
  - ✓ دراسة و هندسة وتخطيط و برمجة شبكات هاتفية جديدة.
- مديرية الإشارة : تعمل هذه المديرية على المراقبة التقنية لنظام تشغيل الشبكة والعمل على السير الحسن لها.
- 5- قسم التسويق وتسيير الجودة: تتمثل مهامه في:
  - ✓ تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ؛
  - ✓ دراسة ومعالجة الشكاوى الخاصة بالزبائن.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ توجيه وتطوير النشاط التجاري للمؤسسة في شؤون البيع وما بعد البيع؛
- ✓ مراقبة عملية البيع والإشراف على مختلف الوحدات؛
- ✓ دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.

6- مديرة المالية، المحاسبية: تتمثل مهامها في:

- ✓ إعداد ومتابعة الميزانيات وتسجيل العمليات المحاسبية ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخبزينة؛
- ✓ تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
- ✓ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات؛
- ✓ مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية وتسجيل مختلف العمليات.

7- مديرة التعاون الخارجي : هي مكلفة بالعلاقات الخارجية وابرام الاتفاقيات مع مختلف الشركات سواء الموردون أو الزبائن.

8- المفتشية العامة : هي تحت الرقابة المباشرة للمدير ، وهي مكلفة بـ :

- ✓ تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير؛
- ✓ القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة.

\*مديرة الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية: تقوم هذه المديرية بـ :

- ✓ اعداد الاستراتيجيات المختلفة الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ مراقبة سوق تكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصال والمعلوماتية.

9- مديرة التخطيط وأنظمة الاعلام الالي :تهتم هذه المديرية بـ :

- ✓ تزويد المؤسسة بمختلف أنظمة الاعلام الالي الحديثة والتي تسمح بتسهيل التسيير وتقديم الخدمات .

10- مديرة المشاريع المعلوماتية والاتصالات:

- ✓ إعداد المشاريع المتعلقة البرامج المعلوماتية فيما يخص الشبكات الداخلية (الانترانت) والاتصال فيما بين مختلف مديريات المؤسسة المختلفة.

المبحث الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

◀ تهديدات الداخلون الجدد: بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل هذه القوة تهديدا حقيقيا علميا، وذلك لتوفر مجموعة من القواعد والقوانين المفروضة المتعلقة بمنح الرخص والتي تحول دون دخول متعاملين جدد إلى قطاع الاتصال إلى في حال توفر مجموعة من الشروط يتم تحديدها مسبقا من طرف هيئات خاصة تنظم سوق الاتصالات الجزائري.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

◀ القوة التفاوضية للمجهزين: لا يشكل الموردون تهديدا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يظهر في حجم الإمكانيات والتجهيزات التي تتمتع بها، وسعيها إلى توسيع حجم استثماراتها واقتناء أحدث التكنولوجيا للاتصالات أفضل الخدمات لزيائنها.

القوة التفاوضية للمشاركين: لا تمثل هذه القوة تهديدا على مؤسسة اتصالات الجزائر، نتيجة عدم توفر البدائل الفعالة في السوق الجزائرية والتي تلائم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم. حيث يعتبر فرع اتصالات الجزائر (جواب) المورد الوحيد للإنترنت المتواجد في جميع أنحاء الوطن، لما يوفره من خدمات متعددة للولوج إلى شبكة الإنترنت.

◀ تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بأسل وب مشابه، حيث يمارس الهاتف النقال تهديدا حقيقيا على الهاتف الثابت حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL و الذي أصبح لا يشكل أي جاذبية وهي ظاهرة عالمية وذلك نتيجة تعدد خدمات الهاتف النقال وترسخ الأنماط الاستهلاكية له في أذهان الأفراد.

◀ طبيعة المنافسة في الصناعة: بعد فتح قطاع الاتصالات في الجزائر على المنافسة الأجنبية ودخول أكثر من متعامل إلى السوق الجزائري آخرها المتعامل (أريدو) ازدادت حدة المنافسة في هذا السوق، مما أدى الاتجاه نحو تخفيض الأسعار، وتقديم أفضل العروض، وتحسين الخدمات تلائم ثورة المعلومات السائدة في أنحاء دول العالم وهذا ما يظهر من خلال سعي كل واحد منهم إلى الحصول على رخصة الجيل الرابع.

-إضافة إلى القوى الخمس لبروتر نجد قوة أخرى تؤثر على قطاع الاتصالات الجزائر ألا وهي الحكومة.

◀ دور الحكومة: ينعكس دور الحكومة في التأثير على قطاع الاتصالات من خلال هيئتين:

✓ وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال : MPTIC تقوم هذه الهيئة بتنظيم سوق الاتصالات بجميع ما يتفرع إليه من قطاعات، كما تسهر على تطبيق الأوامر والقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة في مجال منح الرخص وتحديد عدد المتعاملين.

✓ سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية : ARPT تعمل هذه الهيئة على مراقبة وتنظيم المنافسة في سوق الاتصال، كما تسهر على تطبيق القواعد التنافسية العادلة والشفافة وتلعب الدور الاستشاري لدى الوزارة فيما يخص منح الرخص أو سحبها وتحضير دفاتر الشروط.

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تحديد سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

◀ الأنشطة الأساسية: وتتضمن ما يلي:

✓ الإمداد الداخلي: تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة، وتتضمن توفير الوسائل اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية (المكاتب، الحواسيب، الأوراق)....، وتوفير التجهيزات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية لتوسيع الشبكة مثل (الكوابل، أجهزة إرسال الإشارات)، وكذلك توفير وسائل النقل اللازمة والتكفل بصيانتها.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- مديرية التخطيط وأنظمة الاعلام الالي :تهتم هذه المديرية ب:
  - ✓ تزويد المؤسسة بمختلف أنظمة الاعلام الالي الحديثة والتي تسمح بتسهيل التسيير وتقديم الخدمات .
- \*مديرية المشاريع المعلوماتية والاتصالات:
  - إعداد المشاريع المتعلقة البرامج المعلوماتية فيما يخص الشبكات الداخلية (الانترانت) والاتصال فيما بين مختلف مديريات المؤسسة المختلفة.
- قسم التسويق وتسيير الجودة: تتمثل مهامه في:
  - ✓ تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ؛
  - ✓ دراسة ومعالجة الشكاوى الخاصة بالزبائن.
  - ✓ توجيه وتطوير النشاط التجاري للمؤسسة في شؤون البيع وما بعد البيع؛
  - ✓ مراقبة عملية البيع والإشراف على مختلف الوحدات؛
  - ✓ دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.
- ↳ الانشطة الداعمة: تتمثل في :
  - مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا التكفل بالملفات الإدارية للعمال ومعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بهم.
  - ✓ متابعة المسار المهني للعمال وتسيير شؤونهم ؛
  - ✓ توظيف الإطارات والأعوان وترقيتهم إلى مناصب أعلى ؛
  - ✓ منحهم مختلف الاجازات وتسليط العقوبات؛
  - ✓ وكل ما يتعلق بالأجور والإقتطاعات من الرواتب و الساعات الإضافية .
- مديرية الادارة العامة واللوجيستيك: تتكفل ب:
  - ✓ تسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة ؛
  - ✓ متابعة أشغال التهيئة، إعادة التأهيل المنجزة على مستوى مختلف المباني أو الهياكل التابعة للمؤسسة؛
  - ✓ القيام بعمليات الصيانة على مستوى المباني التابعة للمؤسسة.
  - ✓ تغطية حاجات المؤسسة من عتاد مكتب والوسائل اللازمة لسيرها؛
- مديرية التخطيط وأنظمة الاعلام الالي :تهتم هذه المديرية ب:
  - ✓ تزويد المؤسسة بمختلف أنظمة الاعلام الالي الحديثة والتي تسمح بتسهيل التسيير وتقديم الخدمات .
- مديرية المشاريع المعلوماتية والاتصالات:
  - ✓ إعداد المشاريع المتعلقة البرامج المعلوماتية فيما يخص الشبكات الداخلية (الانترانت) والاتصال فيما بين مختلف مديريات المؤسسة المختلفة.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: جوانب مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: استراتيجية الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

من أجل تقييم جودة الخدمة المقدمة يوجد بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر المقدمة من

أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم جودة خدماتها ما يلي:

-نسبة تغطية الشبكة من التراب الوطني؛

-عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة؛

- نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

و لمعرفة واقع الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر نتطرق إلى دراسة وتحليل حظيرة عدد المشتركين في

الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر:

الجدول (III – 1): حظيرة عدد المشتركين في الخدمات المتنوعة لاتصالات الجزائر .

2016	2015	2014	السنوات نوع الخدمة
3 404 709	3 267 592	3 098 787	عدد مشجري الهاتف الثابت
2 083 114	1 838 492	1 518 629	عدد مشجري الانترنت ADSL
775 792	423 280	80 693	عدد مشجري الانترنت 4G LTE fixe

المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016، ص 29، 32.

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشجري مختلف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى فبالنسبة لخدمة الهاتف الثابت ارتفع عدد المشتركين سنة 2016 نحو 3 404 709 مشترك أما فيما يخص عدد مشجري الانترنت ADSL فبدوره ارتفع إلى 2 083 114 مشترك سنة 2016 وكذلك نفس الشيء لعدد مشجري الانترنت 4G LTE fixe إلى نحو 775 792 مشترك .

يترجم سبب الارتفاع المتزايد لعدد المشتركين في مختلف الخدمات المقدمة على رضى المستهلك على الخدمات المقدمة وهذا راجع إلى تبني المؤسسة استراتيجية الجودة وتحسين الخدمة والتي تقوم على استخدام التقنيات الحديثة وصيانة الأجهزة التقنية والشبكات وتحديثها و استخدام التكنولوجيات الحديثة كتكنولوجيا FTTH الذي تعتمد على استعمال الألياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض وهي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL وتقدم العديد من الخدمات وهذا من أجل:

✓ ضمان جودة عالية في نوعية مكالماتهم؛

✓ الاستفادة من النفاذ إلى شبكة الأنترنت ذي التدفق الجدي عالي وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني .

✓ الاستفادة من نفاذ لاسلكي إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي عبر الموجات اللاسلكية وإتاحة مشاركة التدفق بين الزبائن المتصلين في آن واحد عبر نفس المحطة اللاسلكية.



## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

✓ خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لعقد الاجتماعات مع الموظفين عن بعد و تنظيم المؤتمرات عبر الفيديو.

وحتى تقنيات التسيير الحديثة و التعامل الجيد مع الزبائن لمقدمي الخدمة من خلال تنمية مهاراتهم و تسعى المؤسسة جاهدة إلى الرفع من حجم وجودة الخدمات التي تقدمها لزبائنهم بترجمة متطلباتهم ورغباتهم إلى منتجات وخدمات تلي توقعاتهم و ترفع من درجة رضاهم اتجاه ما تقدمه لهم، وهذا ما التزمت به في سياستها لتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث استطاعت أن تغطي كامل التراب الوطني تقريبا سعيا منها إلى التقرب أكثر من الزبائن والإصغاء لاهتماماتهم وكسب ثقتهم ، والعمل على تيسير الأمور المتعلقة بطرق التسديد عن طريق :

✓ الدفع الإلكتروني والمتمثل في خدمة "خلاص" لفائدة الزبائن الذين يملكون حسابا جاريا بريديا (ح.ج.ب) عبر فضاء الزبائن؛

✓ الدفع نقدا على مستوى الوكالات التجارية ومكاتب البريد؛

✓ تسديد الفواتير في أي وقت باستعمال بطاقة الذهبية أو البطاقة البنكية CIB .

✓ تعبئة حساب الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة أو التذاكر أو بواسطة خدمة التعبئة الإلكترونية أو البطاقة البنكية CIB عبر فضاء الزبون و البطاقة الذهبية لبريد الجزائر.

ثانيا: الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر:

1- تأثير الإبداع والتطوير على التمييز: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تبني إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.

وعليه فإن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع والتطوير يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية. وفي الأخير يمكن القول بان التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في ميدان النشاط.

2- تأثير الإبداع والتطوير على التكاليف: إن الإبداع الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة ركزت المؤسسة جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، وهذا من خلال سعي مؤسسة اتصالات الجزائر الى تقليل نسبة الاعطاب ، وفي هذا الإطار، قامت

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

بتغيير نظام شبكتها القديمة من خلال اعتماد نظام التكنولوجيا الجديدة MSAN ، ذو جودة عالية ، والذي يشمل خدمة الهاتف الثابت والإنترنت مع خدمات القنوات الفضائية مستقبلا فهي تكنولوجيا جديدة، تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة واستبدالها بسلك واحد ، كما تمنح تكنولوجيا MSAN عدة خدمات متمثلة في الإنترنت فائقة السرعة بقوة تدفق تصل من 1 إلى 8 ميغا للأفراد 20 ميغا للمؤسسات .

وكذلك تكنولوجيا FTTX الذي تعتمد على استعمال الألياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض وهي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL وتقدم العديد من الخدمات منها:

- ✓ الإنترنت ذو التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 ميغابيت / ثانية.
- ✓ المكالمات الهاتفية VOIP غير محدودة ومجانبة نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP و شبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

✓ مجموعة من الخدمات الإضافية مثل المراقبة بالفيديو ، مؤتمرات بالفيديو، الشبكة الوهمية الخاصة VPN، استضافة مراكز البيانات، مركز الاتصالات والاستعلامات، وشبكة الانترنت وغيرها ... وكذلك قامت بالعمل على تجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات الخاصة بها والمتمثل في برنامج HRAXE من أجل المساهمة في التشخيص والتحديد الدقيق لمكان العطل واعطاء أكثر سرعة في احتواء المشكلات و الأعطاب .

3-تأثير الإبداع والتطوير على التركيز: إن الإبداع والتطوير يمكّن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم و رغباتهم على أكمل وجه.

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة وفي هذا المجال اقترحت مؤسسة اتصالات الجزائر عدة خدمات، و قامت بالعمل على تحسينها وتنويعها وتنويع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين وعرض تخفيضات لمختلف الخدمات على قطاعات متعددة بإبرام اتفاقيات كقطاع التعليم، الدفاع، الشرطة وغيرهم.

ثالثا: استراتيجية اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

1- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

اهتمت مؤسسة اتصالات الجزائر بهذا الجانب والدليل على ذلك وجود مديرية على مستواها والمتمثلة في مديرية الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية وهذا ما يؤدي بالمؤسسة للبقاء يقظة وبالتالي تحقيق النمو ومنه إلى تحقيق البقاء والاستمرارية وتتجلى دور هذه المديرية فيما يلي:

✓ اعداد مختلف استراتيجيات المؤسسة ومراقبة سوق التكنولوجيا وسوق الاتصالات.

✓ تجميع و تخزين البيانات والمعلومات فيما يخص السوق .

## الفصل الثالث واقع الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بامتلاكها لقاعدة معلومات موثوق فيها وفي الوقت المناسب وبكفاءة وفعالية ؛
- ✓ تدعيم المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة :منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ.
- ✓ تحليل البيئة العملية التقنية التكنولوجية للمؤسسة.
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها و محاولة تطويره.
- ✓ نشر المعلومات الى مختلف مصالح المؤسسة المعنية بها بعد معالجتها قبل تخزينها.
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة لمختلف مديريات المؤسسة.
- ✓ المحافظة على الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة وذلك بتجنيبها من التقليد من طرف المنافسين.

### خلاصة الفصل:

في ظل التحديات التي يعرفها اقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية ففكر وممارسة لتحقيق الميزة التنافسية، ومثال ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تم التوصل إلى أنها تولي اهتماما بتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية، ادراكا منها بأهميتها في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة و السريعة و هذا من أجل تقديم خدمات ذات جودة و نوعية ممتازة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية .

### الخاتمة العامة :

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وقفنا فيه ، على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع ، الذي يشمل على دراسة نظرية و تطبيقية ، واعتمادا على الفصلين الأول والثاني ، إتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية ، مما يسمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة ، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها بإستمرار لضمان بقائها واستمراريته.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وقد إتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ، وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة ، والتي على أساسها يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة.

### أولا : النتائج

1. بإعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية.
- 2 تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الإقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- 3.للادارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه الالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.
4. تلعب الادارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة و أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها بصياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها ودورها في محافظة على الميزة التنافسية
5. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الإقتصادية لجعل الميزة التنافسية الخاصة بها غير قابلة للتقليد عن طريق التحسين المستمر.
6. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له اثر إيجابا على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة وتميز في سوق .
7. تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
8. توصلت الدراسة الى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر ، وتبين أن الأداء العام لمؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بالكفاءة والفعالية.

9. توفر الموارد المالية اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجيات في مؤسسة اتصالات الجزائر لتعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها

10. المحافظة على الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة وذلك بتجنّبها من التقليد من طرف المنافسين  
ثانيا : التوصيات

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

1. مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

2. على المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر أن تقوم بإجراء التغيرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الاستراتيجي و أن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.

3. ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكفلها العاملون، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل.

4. على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تضع استراتيجيات وأهداف جيدة وتعمل على الزيادة في الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

5. تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الإنحرافات أثناء وبعد التنفيذ.

آفاق البحث:

و في الأخير فإن هذا البحث يحتاج الى مزيد من الإثراء من خلال ربط دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بمتغيرات اخرى واقع المؤسسات الجزائرية وواقع التكنولوجيا

وفي ختام هذه الدراسة لا بد من الإشارة الى نواحي القصور في هذه الرسالة إذ ان الكمال لله وحده ولا يخلو أي عمل إنساني من نقص أو قصور وهذه طبيعة الجهد البشري

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ، الطبعة الاولى،
- 2- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 ،
- 3- رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة
- 4- سعد غالب ياسين ، كتاب الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 1998 ، الطبعة الاولى ،
- 5- صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2000.
- 6- طارق السويدان، قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2001 ،
- 7- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1الأردن، 2007
- 8- طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ،
- 9- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، المنصورة ، 2004 ، الطبعة الاولى ،
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 ،
- 12- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001، ص 248 .
- 13- علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001
- 14- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004
- 15- مأمون دراركة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان الطبعة 1، 2002
- 16- ماهر أحمد ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، الطبعة الرابعة.
- 17- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، القاهرة، الدار الجامعية، 2003
- 18- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000
- 19- محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الايداع بدار الكتب، مصر، 2007 ،

- 20- محمد عبد الوهاب ع شماوى ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2010 ،
- 21- محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص351
- 22- مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبدالله النعيم ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية 2008
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 13 .
- 24- منصور محمد اسماعيل العريقي الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 ، الطبعة الثانية
- 25- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005 .،
- 26- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2005 ،
- 27- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي " مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية"، ط1 ، عمان، 1996
- 28- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998
- 29- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 ،
- المذكرات :**
- 1- أحمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان ، 2011 ، دمشق، 2011 ،
- 2- اياد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية(مناهج وطرائق التدريس) ،كلية التربية ، جامعة دمشق، 2011 ،
- 3- بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسييرجامعة البويرة، 2015،
- 4- بن جدو بن علية ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، 2015،
- 5- بوازيد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرجامعة سطيف1، 2012، ص19.
- 6- بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 2000،



- 7- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة
- 8- حنان بنت عبد الرحمن السليمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، بمكة المكرمة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433 هـ ،
- 9- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009
- 10- خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم ، رسالة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وقياده تربوية، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، 2013
- 11- دارين بوزيدي،، مساهمة لاعداد استراتيجيه لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2005
- 12- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر- 2011
- شريط عابد ، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر،. 1995
- 13- شريف بوقصبة ، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، دامعه محمد خيضر، بسكرة، 2016 ، ص
- عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإداري ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013
- 14- عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإداري ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 .
- 15- عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة سطيف، 2013،
- 16- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002،
- 17- عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007 ،
- 18- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف 17-18 أبريل

- 19- فلة العيمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -الجزائر- 2005،
- 20- فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 2004 .
- 21- قوراية بلشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ،
- 22- مازري منيرة ، لوحة القيادة كأداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، رسالة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، 2010 جامعة محمد خيضر ، بسكرة

- 23- مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في تسيير المورد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ،
- 24- هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2009.

#### المجلات والملتقيات :

- 1- أبراهمية ابراهيم ، ، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف- ، العدد 05 ، 2011 ،
- 2- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة ، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة ورقلة، العدد 01 ، ديسمبر 2014 ،
- 3- عبير محمد حسون كرامشة ، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010 ،
- 4- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة 2000
- 5- لهواري سعيد وآيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيها المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 .

#### المراجع باللغات الاجنبية :

- D'AVENI Richard, , "Hyper Compétition" , op.cit,1994-1
- H.krifa-Shneider, cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France ,1999-2.

### الملخص

أصبحت الإدارة الإستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي للمؤسسات والذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية ، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة ، والفرص والتحديات الموجودة فيها، ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والتي تعتبر هدفا أساسيا وتحديا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل الهدف الاسمي وهو غاية البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الادارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

### Résumé

L'administration stratégique est devenue le modèle actuel et futur des institutions, ce qui leur permet d'identifier leurs capacités et leurs potentiels compétitifs, et de gérer ces capacités pour atteindre leurs objectifs dans un contexte extérieur changeant, avec des opportunités et des menaces qui leur procurent un avantage concurrentiel. L'atteindre à la lumière de l'objectif nominal est la survie même et la continuité.

**Mots-clés:** stratégie-administration stratégique- avantage compétitif