

تخصص: علوم التسيير ادارة اعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على التنافسية للمؤسسة
"دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم"

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

تحت اشراف الأستاذ:

- د. ولد بن زازة زهرة

من اعداد الطالبين:

- بطيب الحاج
- بوشاشي آدم

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. ولد بن زازة زهرة	مؤطرة أستاذة محاضرة	مستغانم
مقرر	د.ملاح صغية	أستاذة محاضرة قسم ب	مستغانم
مناقشا	د.بورحلة زهرة	أستاذة محاضرة قسم ب	مستغانم

السنة الجامعية: 2024م - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، واقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجلال النعم، وعظيم الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني،

وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث...

وأخص بذلك مشرفي، الأستاذ الدكتور: **د ولد بن زازة زهرة**، الذي قوم وتابع،

وصوب، بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث، والذي وجدت في توجيهاته

حرص العلم، التي توتي ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر على جهودهم في

قراءة الرسالة وتصويبها، وقد أفدت من توجيهاتهم _ بإذن الله _ ، فجزاهما الله خير

الجزاء...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، وتمنياته المخلصة...

اشكرهم جميعا وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك من موازين حسناتهم



اهداء

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره، وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه، وما حققنا
الغايات الا بفضلله، فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في
مسيرتي الدراسية.

الى نفسي الطموحة جدا التي لم تخذلني، الى من كان دعاؤها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي، داعمي الأول ووجهتي التي أستمد منها
القوة "أمي الغالية"، الى من أحمل اسمه بكل فخر "والدي الحبيب"،
الى من ساندوني في جميع أوقاتي "اخوتي"، والى كل أقاربي
وأصدقائي والذي لم يتسع المقام لذكرهم والى كل من استحضرتهم أو
لم تستحضره الذاكرة في هذه اللحظات

بطيب الحاج





اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لنثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

اهدي هذا النجاح الى نفسي جدا لقد ظننت انني لا أستطيع ولكن من قال انا لها
نالها وانا لها وان ايت رغما عنها اتيت بها كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت
بها الكثير ولكني وصلت

اهدي تخرجي الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي
ابي الغالي

الى اليد الخفية التي ازلت عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل لحظة الم
مررت بها امي الحبيبة

لإخوتي وكل عائلتي التي ساندتني الى كل من كان لهم اثر على حياتي و الى
كل من احبهم قلبى و نسيهم قلمى

بوشاشي آدم



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تكمن في الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وتحسين استخدامها بطريقة التي تحقق سياسية إنتاج أكثر بتكاليف أقل، وبالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتبين لنا بأن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي وديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة وتقاس الميزة التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية وتكلفة والتميز. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS .

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الإستراتيجي ، الموارد البشرية، الميزة التنافسية

Summury :

This study aimed to identify the role of strategic planning in achieving competitive advantage. This lies in obtaining the appropriate types of human resources and improving their use in a way that achieves a policy of greater production at lower costs, benefiting all human resource management activities. It was demonstrated that competitive advantage represents a strategic and dynamic concept that demonstrates an organization's superiority over competitors in the form of value. Competitive advantage is measured based on a set of indicators: profitability, cost, and differentiation. This study aimed to understand the impact of strategic human resource planning on competitive advantage at Algeria Telecom, Mostaganem Unit, relying on an analytical approach using SPSS.

Keywords: planning, strategic planning, human resources, competitive advantage

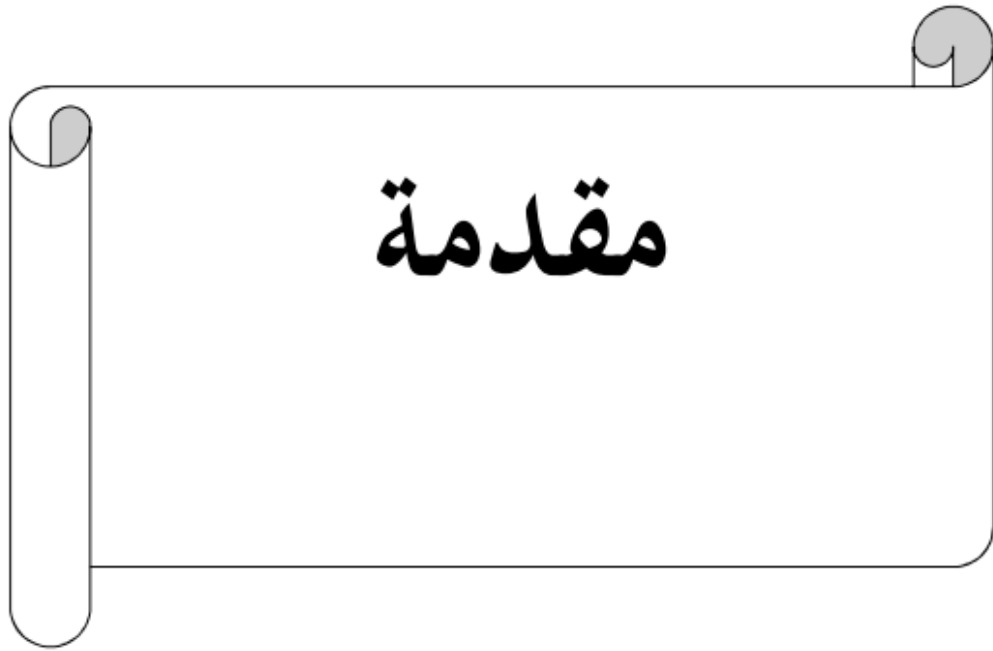
فهرس المحتويات

11	مقدمة
18	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية
19	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي
19	أولا / مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
20	ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:
20	ثالثا: أهداف التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: عناصر و مراحل و خصائص التخطيط الاستراتيجي :
21	أولا: عناصر التخطيط الاستراتيجي:
23	ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي:
24	ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي :
26	المطلب الثالث: أنواع ومستويات التخطيط الاستراتيجي
26	أولا: أنواع التخطيط الاستراتيجي :
27	ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي :
29	ثالثا: الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
32	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية و اهدافها
34	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
34	ثالثا: أهداف الميزة التنافسية
35	ثالثا : خصائص الميزة التنافسية:
36	المطلب الثاني: مؤشرات ومحددات وأهم إستراتيجيات الميزة التنافسية:
36	أولا : مؤشرات الميزة التنافسية
37	ثانيا:محددات القدرة التنافسية
40	ثالثا:إستراتيجيات الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث: أنواع ومبادئ الميزة التنافسية ومصادرها
45	أولا: أنواع الميزة التنافسية
46	ثانيا : مبادئ الميزة التنافسية
47	ثالثا: مصادر الميزة التنافسية
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و التعليق عليها حول التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية وعلاقة
49	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
49	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية

52.....	المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة.....
54.....	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (التمييز، التكلفة والربحية) :
54.....	أولاً: علاقة تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالتمييز.....
55.....	ثانياً: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالتكلفة.....
56.....	ثالثاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالربحية.....
58.....	خلاصة الفصل
59.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
60.....	المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر و الفرع محل الدراسة
60.....	المطلب الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر
64.....	المطلب الثاني: أهداف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ب " مستغانم ".....
65.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....
67.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم).....
67.....	المطلب الأول: منهج الدراسة:.....
67.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته:.....
67.....	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.....
69.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.....
69.....	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....
75.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور.....
83.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
86.....	نتائج البحث:
86.....	التوصيات:.....
89.....	الخاتمة
91.....	المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
69	معاملات الثبات حسب (ألفا كرونباخ) للاستبيان	01
69	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلق بالجنس.	02
70	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
70	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية	04
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	05
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	06
74	إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	07
76	إجابات أفراد عينة الدراسة	08
80	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التكلفة	09
81	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: الربحية	10
82	معامل الارتباط الرتبي سبيرمان 1	11
84	معامل الارتباط الرتبي سبيرمان 2	12
84	أثر للتحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية	13



مقدمة:

في ظل ظروف وقتنا الحالي فإنه تتضاعف التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، حيث يشهد العالم اليوم هذه التطورات الكبيرة والمتزايدة لذا أصبح لزاما على المنظمات تبني مناهج إدارية حديثة في امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره التسيير تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستويات أداء أفضل بحيث تحاول أغلب المؤسسات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح، وان هذا الوضع هو الطبيعي لدى أية المؤسسة تعمل في السوق، لكي يأتي التميز يجب أن يكون الهدف الرئيسي هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق التنافسية.

ومن الأساليب الحديثة التي تحتاج المؤسسات أن تستخدمها التخطيط الاستراتيجي الذي يعد واحدا من أهم المداخل الإدارية الاستراتيجية ومن أهم الأدوات الناجعة في مواجهة التغيرات المتسارعة، فوجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية تتلاءم مع الامكانيات والموارد المالية والبشرية للمؤسسة، تمكن من مساعدة المؤسسات على النجاح وضمان استمراريتها والتغلب على المخاطر التي تواجهها في محيط عملها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأولويات في أي مؤسسة نظرا لما يقدمونه من فوائد تعود عليهم بالنفع وذلك في ظل زيادة المنافسة المحلية والعالمية حيث يخلق دافعا لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق الريادة في أدائها وتركيز طاقاتها والتأكد من أن أداء العاملين فيها يسير وفق الأهداف المحددة.

حيث جاء هذا البحث بمثابة أرضية خصبة للعديد من البحوث والدارسات المستقبلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ، ليوضح تأثير تطبيق وممارسة التخطيط في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم لمعرفة التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي والمهم لاقتصاد الوطني ثم الوقوف على المبادئ ومحددات المؤثرة في خلق الميزة التنافسية وتطبيق طرائق وأساليب إبداعية للبقاء والتوسع في السوق والتعرف عليها ودراستها وتحليلها باعتبار الجزائر كأحد الدول النامية التي فتحت النافذة نحو السوق وبالتالي الدخول نحو عالم المنافسة مع إحداث تغيير وتحول جذريين في أسلوب إدارتها يمكنها من الانتقال من استراتيجية الزحف أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى استراتيجية بناء القدرة

مشكلة الدراسة:

من خلال استقراء الواقع ان تحقيق الميزة التنافسية بمختلف أنواعها التي تم التركيز عليها أهم الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليه المؤسسات، والتي تمثل بعدا مهما للتخطيط الاستراتيجي استجابة لمتطلبات العصر الحالي الذي يتطلب تبني أدوات إدارية حديثة قادرة على التعامل مع ما تفرزه بيئة العمل من أزمات وتحديات.

حيث ان تحقيقها يشكل تحديًا كبيرًا لمؤسسات في دول العالم المتقدم والدول المستقرة نتيجة المتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة القائمة، فإن الأمر يكون أكثر تعقيدا وصعوبة عند غياب التخطيط الاستراتيجي وتواجه اضطرابات مستمرة يندم فيها الاستقرار، وضعف بنيتها التحتية، ومنظومتها التشريعية والإدارية.

وعدم وضوح أهدافها بالشكل الكافي ومن هنا جاءت اشكالية الدراسة والتي ستحاول الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم؟.

ويندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

1- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وخاصة محل الدراسة ؟ وما هو دوره في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات؟

2- هل هناك فروق إحصائية في القدرة التنافسية تعزي للعوامل الشخصية في مؤسسات محل الدراسة؟

3- ما هو مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات وخاصة المدروسة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

-الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحثن حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم تعزى إلى المتغيرات كحجم ، عمر المؤسسة وتنفرد عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.

أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا الموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية فقط، فقد كان وراء هذه الدراسة أسباب ودوافع محفزة تتمثل فيما يلي:

- رغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع وتعرف على جميع المفاهيم المتعلقة به .

- زيادة الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يسمح بمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات.

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وخاصة.

- تزايد اهتمام المؤسسات بصفة خاصة وعامة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك ارجع لتزايد المنافسين.

- معرفة مزايا التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مختلف الأهداف المرجوة ولهذا كان اختيار الموضوع يهدف بشكل عام لمعرفة

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ، ودوره في تحقيق التميز لهذه المؤسسات

أهمية الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

في الجانب النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

أهداف الدراسة:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وإلقاء الضوء حول مفاهيمه وأهميته؛
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات محل الدراسة، بمساعدة خطط استراتيجية
- محاولة الربط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو
- تقديم مقترحات وتوصيات لعينة الدراسة، فيما يخص موضوع المؤسسات اتصالات الجزائر

أولاً: الأهمية (النظرية) العلمية :

- محدودية الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في القطاع محلياً وفق ما توصل إليه جهد الباحث، وعدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.
- تقديم بعض الحلول والاقتراحات للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة المدروسة لاسيما أنها تعد واحد من القطاعات المهمة والتي لها دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تقديم استطلاعاً وصفيًا عن مدى تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لاعتبار ه ركن من الركائز الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تستهدف الدراسة قطاعا اقتصاديا مهما للاقتصاد الوطني ويأتي ضمن قطاع اتصالات السلكية واللاسلكية بمؤسسة اتصالات الجزائر وتتعرز أهمية الدراسة إلى محدودية الدراسات المحلية التي تتناول هذا القطاع

حدود الدراسة:

يتحدد البحث مما يلي:

• **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.

الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (4202- 5202)

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيقه والعمل به في المؤسسة محل الدراسة.

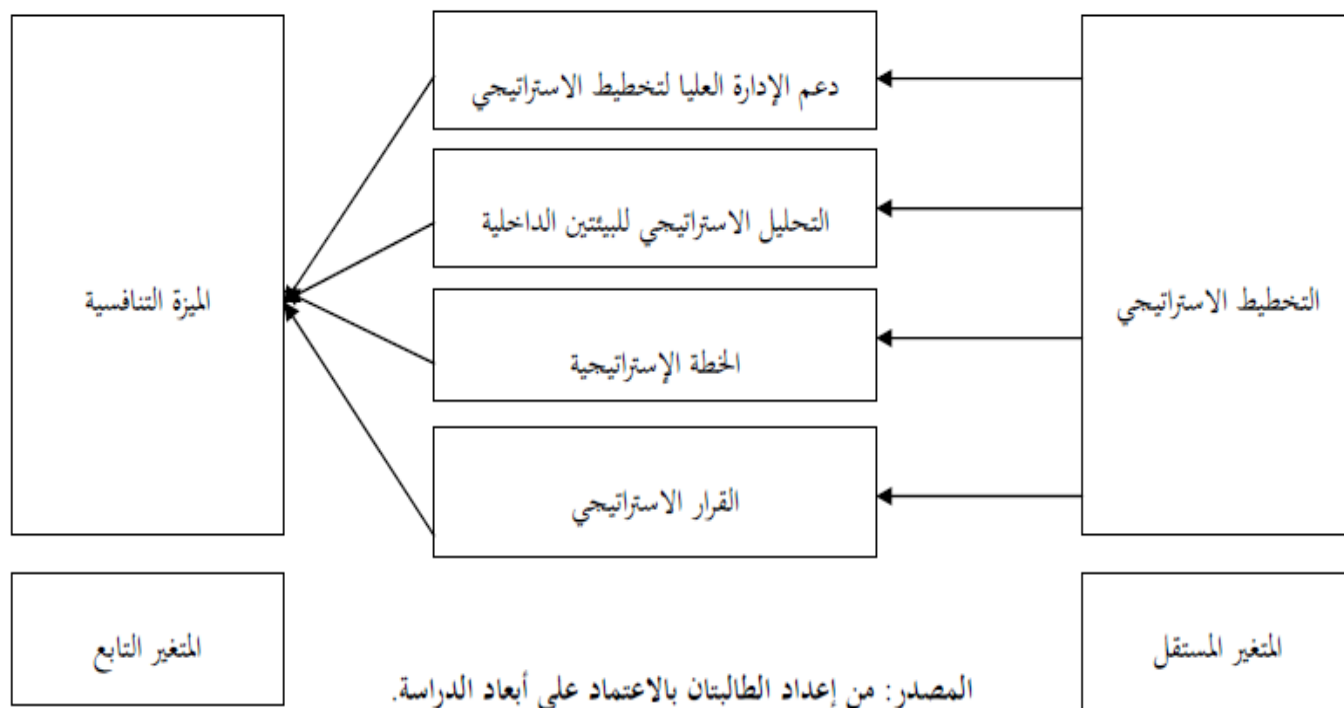
صعوبات الدراسة:

كان ولا بد لكل عمل فكري أو أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب من بينها الدراسة التي بين أيدينا نذكر منها:

صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع نظرا لحدثته إذا نجد مراجع تتناول إما التخطيط الاستراتيجي وإما الموارد البشرية وتتعلم فيها ومراجع أخرى تتناول الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة.

طبيعة الموضوع في حد ذاته الذي يحمل قدرا كبيرا من التوسع والاستقصاء مما جعلنا نتناول الموضوع من الجوانب التي نراها ضمن الاختصاص.

نموذج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما: المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة في اهتمام ودعم المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، أما بالنسبة للمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية.



ب

هيكل الدراسة:

من أجل تجسيد البحث في شقه النظري وتحليل أهم الجوانب المعرفية، وبغية الوصول إلى نتائج لمعالجة إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات في شقه التطبيقي لقد قمنا بتقسيم الإطار النظري إلى فصلين وعالجنا الجانب التطبيقي وبذلك التوصل إلى بعض النتائج حيث يتطرق:

الفصل الأول:

والذي جاء كتقديم وعرض للإطار العام لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره وذكر المراحل التي يمر بها مع مراعاة مستوياته ومعوقاته وأنوعه وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، كما تحدثنا في هذا الفصل عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومرحلة ومتطلبات نجاحه وأهم مقوماته ومعوقات التي يمر بها وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

المبحث الثاني: كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية الذي خصص للحديث عن مفهوم هذا المصطلح الذي أصبح الوتر الذي تركز عليه المؤسسات الحديثة وكيف يمكن لها أن تنتقي منه أهم

مقدمة المصادر وأبعاد الميزة التنافسية مع ذكر مبادئه وأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع تحديد محدداته واستراتيجيات الميزة التنافسية وصولاً إلى تحديد مؤشرات الميزة المكتسبة داخل النسق التنافسي لعصر العولمة.

الفصل الثاني: تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية لدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم، من حيث تقديم عام حول المؤسسة مفهوم ونشأتها، (تصميم الدراسة الميدانية) حدود الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة و الأدوات الإحصائية ...، (عرض وتحليل نتائج الدراسة، اختبار صحة الفرضيات)، ثم أهم النتائج المتحصل عليها .

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي
والميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التي من خلالها يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى كما له عدة عناصر، وتمر هذه العملية بمراحل لتحقيق مجموعة من أهداف وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء، وهو ما يندرج ضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم كما لهذه العملية أهمية كبيرة في اتخاذ قرارات المؤسسة.

أولاً / مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسيات، وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات، وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات في تحليل الأوضاع السائدة محلياً وعلمياً، وتدرس ف احتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو التهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدرتها وإمكانياتها الداخلية وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها بعده تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتعلق على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتنبؤ الم وقع الريادي في مجالات نشاطها وجميعها¹.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف"، إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده الاتحاد الفيدرالي الأمريكي عام 1997، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"². (خالد صبري، 2010، صفحة 18)

وجاء تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من مداخل ارتبطت بتطور مفهومه والمنطلقات التي جاءت منها مدارس الفكر الاستراتيجي مما يؤكد أن التطور الذي مر به مفهوم التخطيط الاستراتيجي إنه ليس قوالب

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات - حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، الأردن، 2013، ص 28

² خالد صبري، 2010، صفحة 18.

جامدة بقدر ما يمتلك الديناميكية والمرونة لتطوير مفهومه بما يواكب المتطلبات التي تفرضها المتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات. وقد عرفه (David, 2011: 17) بأنه: يمكن المنظمة من السيطرة على قوتها، ومواردها، ويمكنها كذلك من المواكبة والاستجابة لكل تغير بيئي¹، فيما عرفه الكنانى، 2016 : 174 عمل إداري فعال يقترن بالرؤية المستقبلية، والتعايش مع المتغيرات المستقبلية، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير بالجهد الذهني المنظم القائم على الإبداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة"، ووفق (Rhman,2016:17) فإنه " منهجية قابلة للتكيف غير جامدة وأداة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية" ، ولدى (Kherroubet, al ,2019)

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يهتم التخطيط الاستراتيجي² بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط الأنشطة الاستراتيجية التي تقرب المنظمة من أهدافها
- يساعد المؤسسة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها والذي يأتي من توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها
- يمكن المؤسسة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات مستقبل
- يساعد المؤسسة على انتهاج الأسلوب العلمي في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها
- يساهم في تعزيز العمل الجماعي، واكتساب الخبرة لكافة أفراد المنظمة نتيجة المشاركة في بناء الاستراتيجية وصياغة أهدافها

ثالثا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة أوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة؛

(David, 2011: 17)

² ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

- توفر أدوات التنبؤ والتقدير والاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها؛
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير متوقعة؛
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف وأصحاب الأموال و الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة¹؛

المطلب الثاني: عناصر و مراحل و خصائص التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي عدة عناصر و مراحل يمر بيها أولا:

أولا: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر الآتية

- تشكيل رؤية المؤسسة
- صياغة رسالة المؤسسة
- تحديد الأهداف
- وضع غايات المؤسسة
- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة
- وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة

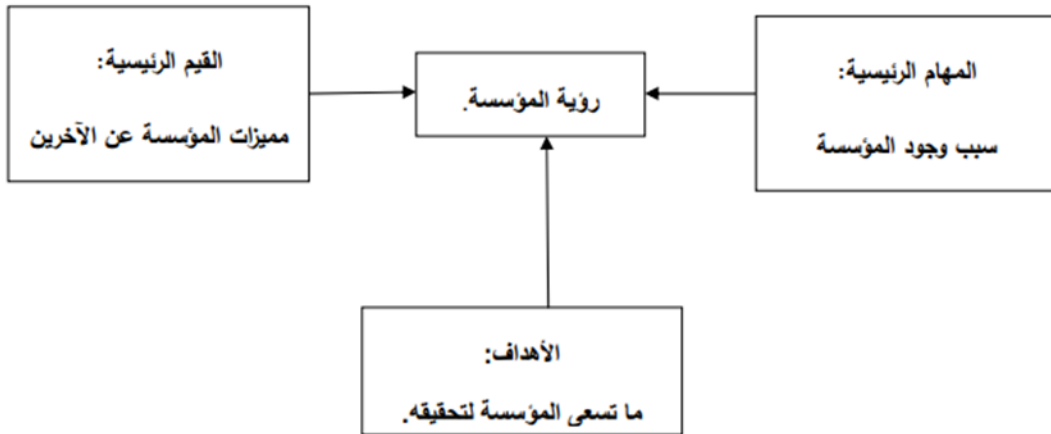
تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم هذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي

¹ محمد الهاني محمد، (الإدارة الاستراتيجية) الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 89

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية و الخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- (1) وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- (2) دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- (3) تحديد الأهداف والغايات؛
- (4) وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة¹ بينهما؛
- (5) اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- (6) وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- (7) تقييم الأداء في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- (8) استنقاء المتطلبات الأزمية لتنفيذ الاستراتيجيات مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغييرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية² "



¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات -حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، لأردن، 2013، ص86.

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 100.

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة :

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

3. مرحلة التنفيذ .

4. مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

(1) مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، الاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية وهي:

✓ الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

✓ المخاطر في البيئة الخارجية.

✓ عوامل القوى البيئة الداخلية.

✓ عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

(2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها

الاستراتيجية وسياساتها المتخلفة¹.

(3) مرحلة التنفيذ

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات والتي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة "

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 130.

4) مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ .

والملاحظة أن مهمة التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

تحديد رسالة أو رسائل المؤسسة أغراض المنظمة والأهداف الاستراتيجية والسياسات الاستراتيجية؛

1) إعداد الاستراتيجية للرئيسية الخطط الاستراتيجية للمنظمة

2) وضع السياسات المساعدة لتنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة؛

3) إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى أعمال ونتائج؛

4) القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تقرير ما إذا تم تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها، وتقرير ما إذا

كانت الخطط الموضوعية لتنفيذ وكذلك السياسات الموضوعية للمساعدة في تنفيذها جيدا وعملية

أم أنها تستلزم تعديلها أو تغييرها¹؛

ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بمايلي² :

❖ **الآثار الطويلة الأجل :** يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية و هامة في المؤسسة و هذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة و جهود مهمة.

❖ **المشاركة الواسعة :** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الادارة العليا و نزولا الى العاملين والمستفيدين والجمهور و غيرهم.

❖ **المرونة :** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات -حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، لأردن، 2013، ص94.

2 حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب ، مرجع سابق ، ذكره ص 113

- ❖ **حشد الطاقات الكامنة و الموارد :** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة و مواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ **الشمول والتكامل:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم، لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- ❖ **مبدأ النظم:** أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.
- ❖ **مبدأ التفاعل المستمر:** التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية
- ❖ **المستقبلية :** ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة الا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- ❖ **الترتيب للخيارات والأولويات :** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية و أنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولويات و أهميتها¹.

¹ سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، مرجع سابق ص40

المطلب الثالث: أنواع ومستويات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد المنظمة استراتيجيتها أو اتجاهها و اتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها وال بد من تمييز مستوياته وأنماطه لمتابعة هذه الاستراتيجية.

أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي :

وتسفر عملية التخطيط على ثلاثة أنواع من الخطط:

أولاً: الخطة الاستراتيجية:

الخطة هي الخطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول الى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب

– مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها الموارد والاستثمارات اللازمة مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم احتياجات القوى البشرية... إلخ.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا كذلك يجب أن تتميز بالمرونة وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وكإطار لتوجه القرارات في المنظمة.

ثانياً: الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

ويتم وضع هذه الخطط أوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات ، ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية

ثالثاً: الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل: خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية، بالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج،... إلخ، ويتم وضع هذه الخطط على مستوى التشغيل وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات ال تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة

المجال وتقتصر على نشاط معين كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة ، إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة

(1) خطة لنسبة التالية مباشرة

—أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل

(2) خطة متوسطة الأجل

للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية ويتم سنويا تعديل هذي الخطة وذلك بإسقاط التي انتهت.

(3) خطة طويلة الأجل

لفترات من 5-15 سنة أو أكثر¹

ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي :

إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها أسواق متعددة ومتباعدة ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متسعة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات ومن مصادر متنوعة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجرى في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة ويذكر الباحث أن هناك ثالث مستويات للتخطيط في المنظمة كآلاتي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

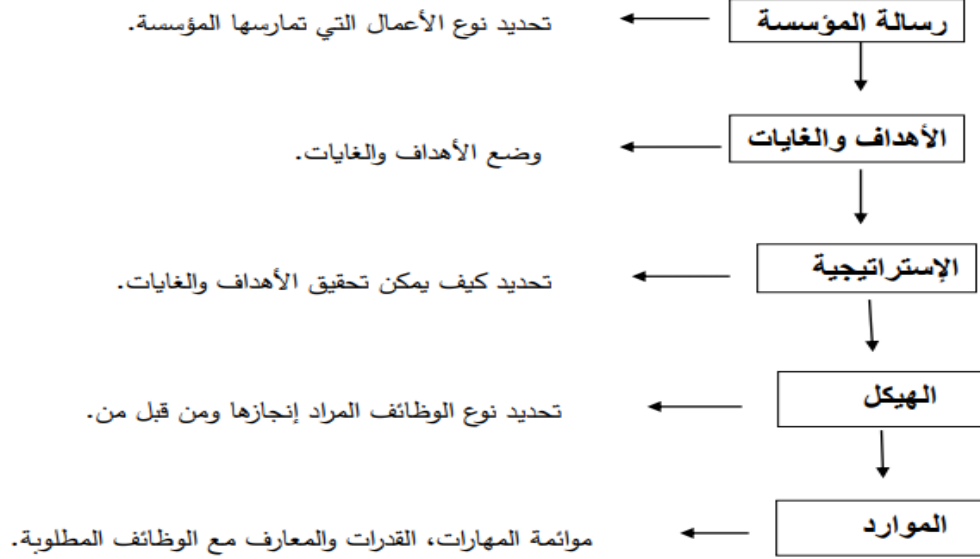
ويقصد إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، كما يطلق عليه (الاستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها أهداف المشروع كله، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها، وعادة ما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات ، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل ، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص102، 103.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة جهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال

شكل يوضح: علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد



المصدر: بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، رسالة ماجستير، التقنية الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009، 2010

معين من مجال الأعمال وتنتشر في أعراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات تكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون، الأسواق والمنتجات، والاستثمارات المختلفة). وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثالث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أداء عال وميزة تنافسية في السوق إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال¹

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية، والموارد البشرية، على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينه الاستراتيجية الكلية عند وضع للاستراتيجية الوظيفية كما

¹ ماجد عبد الهادي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص90.

أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات وتنمية وتعدية مجالات لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

ثالثاً: الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي توجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة الأعمال بعيدة عن المدى ومن أهم المعوقات (عبد الرزاق 9941)

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم وعدم المبالاة لدي بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط؛

- الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛ التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى تعثرها وربما فشلها؛

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية بالرغم من أنه قد توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجية وضرورته ولكنها تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أنه الخطة هي أوام وأخرا تغيير عن إمكانات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبنى سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم¹؛

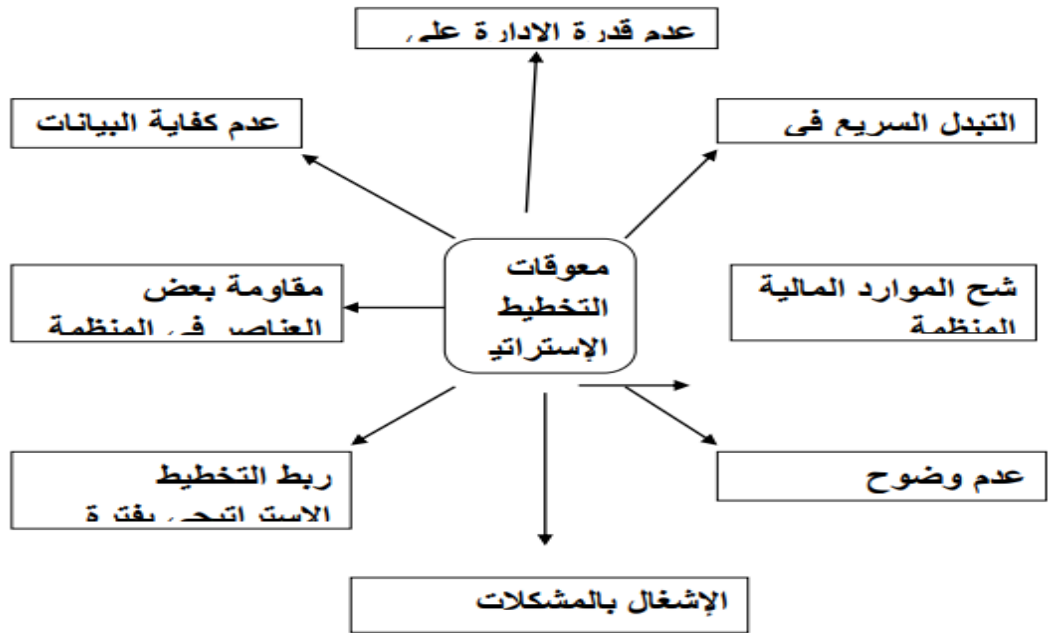
ويمكن تلخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي بالشكل التالي:

❖ **الصعوبات الناتجة عن الأفراد:** تتمثل الصعوبات الناتجة عن الأفراد

• **قلة الالتزام بالتخطيط:**

- بالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا الإدارية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السلي
- عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: لا يمكن القول بأن هناك خطة إلا إذا كان هناك قرار من نوع ما.
- الاعتماد الكبير على الخبرة: يمكن أن تكون الخبرة عاملا خطيرا لان ما يحدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل

• **صعوبات في العملية نفسها:**



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013، ص94.

¹ ماجد عبد الهادي مساعدة، المرجع ال سابق، ص، 92.93

- هناك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط معقدة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص بل هي خارجة عن إرادته، وتشمل هذه الصعوبات
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: إن استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة أقل حدة

• مشكلة سرعة التغير:

إن سرعة التغير التي تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات وتحول المنظمات من منظمات صغيرة إلى منظمات كبيرة

• الوقت والنفقة:

إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق¹.

¹ بوقندورة، 2016، الصفحات 60-61

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات القدرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة لضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي المنافسين، سنحاول من خلال هذا البحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها وأهم مصادرها

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية و أهدافها

للميزة التنافسية عدت مفاهيم ولها أهمية كبيرة في المؤسسات

بداية ظهور الميزة التنافسية لم يأتي صدفة إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، ويعود انتشار الميزة التنافسية إلى بداية الثمانينيات، بالتفاعل مع قرارات الرئيس الأمريكي (ريغان) بتشكيل لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية نتيجة تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية، وظهر كتابات ((Porter التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وتعددت آراء المتخصصين من العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد يعود السبب وفق (Morgan & Kaleka لهذا التباين إلى صعوبة تحديد المفاهيم ذات العالقة بالأنشطة الإنسانية كما يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تأثير على المضمون التنافسي والتسويقي¹.

وأظهرت دراسة نفذها Sigalas, (2013) تناولت مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة باستخدام مصطلح الميزة التنافسية وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها (2013: 320-321, al.et Sigalas) لا يوجد اتفاق نهائي على تعريف واحد واضح ومفهوم للميزة التنافسية فهناك معان متعددة لها.

–هناك مساران رئيسيان للتمييز المفاهيمي للميزة التنافسية الأول يحدد الميزة التنافسية من حيث الأداء أي (نتائجها) مثل (الربحية النسبية، العالية، العوائد فوق المتوسط، فجوة التكلفة، الأداء المالي المتفوق... الخ) فيما الثاني يحدد الميزة التنافسية من حيث الخصائص معينة أسواق مصادرها أو محدداتها مثل (المنتجات الفردية، قيادة التكلفة، التمييز... الخ).

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذا يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم مزايا متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين ويؤكد نفس الباحث أن الميزة

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

التنافسية تنتج بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا بمجرد احداث المؤسسة لعملية ابداع.

إن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقيدها واختلافها من منظمة إلى أخرى يف كيفية استخدامها أو التعامل معها، ومن أم التعاريف الخاصة بها: مايكل بورتر "Porter.M" الميزة التنافسية هي محور أداء الشركات في سوق المنافسة" ويشرح بورتر هذا التعريف على أنو قدرة امتلاك المؤسسة الفرصة على تخفيض التكاليف¹.

من خلال توضيح مفهوم الميزة التنافسية ندرج التعاريف التالية:

التعريف الأول: الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة لتنافس .

التعريف الثاني: الميزة التنافسية هي تلك الخصائص أو الصفات التي يتميز بها المنتج أو العالمة التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والامتياز على منافسين المباشرين .

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين

-انتاج قيم ومنافع أكبر للعميل

-الاختلاف عن المنافسين²

1. تعرف بأنها كل ما يوفر لملتقى خدمة قيمة أكبر مما يوفره المنافسين، خاصة إذا كانت ميزة استراتيجية و يمكن محاكاتها بسهولة من قبل الآخرين³.

2. يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها ايجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات : الانتاج ، التسويق ، التموين ، الكوادر البشرية.

¹ Rumelt. Richard 2003 page01

² محمد بوطالعة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، علوم تسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم بواقي، 86،85 ص ص، 2007_2008

³ هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المؤسسة الاجتماعية والميزة التنافسية ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد السابع عشر مملكة العربية السعودية، مارس 2018.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح نجاح المؤسسات ، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها الى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي إذا تسعى المؤسسات الى رفع كفاءة فعالية أدائها التنافسي، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضائهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال¹ :

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
2. تمثل معيارا للمنظمات الناجحة لتمييزها بتوفير تمثل معيار وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها بسهولة.
3. تعد بمثابة السالحي الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغيير.
4. تمثل مؤشر إيجابيا نحو توجه المنظمة للاكتساب موقع قوي في السوق بالحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين
5. تحقق معدلات أرباح أكبر من متوسط الصناعة لفترة طويلة²
6. تطور أساليب عمل متفوقة من قبل المنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة في سوق المنافسة.
7. تحتفظ بالعملاء وكسب ولأهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على عملاء آخرين.

ثالثا: أهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهداف عديدة أهمها:

-خلق فرص تسويقية جديدة؛

-دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛

¹ محمد بوطالعة، المرجع السابق ، ص 88 .
² حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف

-تكون رؤية مستقبلية جديدة لأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها؛

-خلق قيمة للمنشأة بين نظيرتها في الأسواق ما يجعل لها اسما في تلك الأسواق؛

-الحصول على حصة سوقية متميزة؛

-جذب عملاء بصفة مستمرة؛

-بقاء المنظمة وتطويرها في السوق المحلي أو الإقليمي ألن الميزة التنافسية تجعلها متطورة دائما 3

للحصول على رضا العميل وتحقيق الربح¹.

ثالثا : خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية

- ✓ تبنى و تصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل ؛
- ✓ تكون غالبا مركزة جغرافيا
- ✓ أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي :
- ✓ **حاسمة** : بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس ، أو المنافسين ؛
- ✓ **الديمومة**: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- ✓ **امكانية الدفاع عنها** : يعني عدم امكانية تقليدها من جانب المنافسين
- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كالمها؛
- ✓ تتحقق لمدة طويلة وال تزول بسرعة مثلما يتم تطويرها وتجديدها²؛

1 - 42: 17 , 16/05/2022 www.rowadalaamol.com

² محمد قرشي ، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة الباحث الاقتصادي العدد السابع، بسكرة ، 2016-2017 .

✓ أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد؛

المطلب الثاني: مؤشرات ومحددات وأهم إستراتيجيات الميزة التنافسية:

أولاً : مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة سهم، تنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية. إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات. لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابه، سهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات فيما يلي

1. **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء مشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل

2. **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنة مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرات عن وضع المنظمة في السوق وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثالث طرق:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

- **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على المبيعات أكبر المنافسين في السوق.

- **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3. **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها¹.

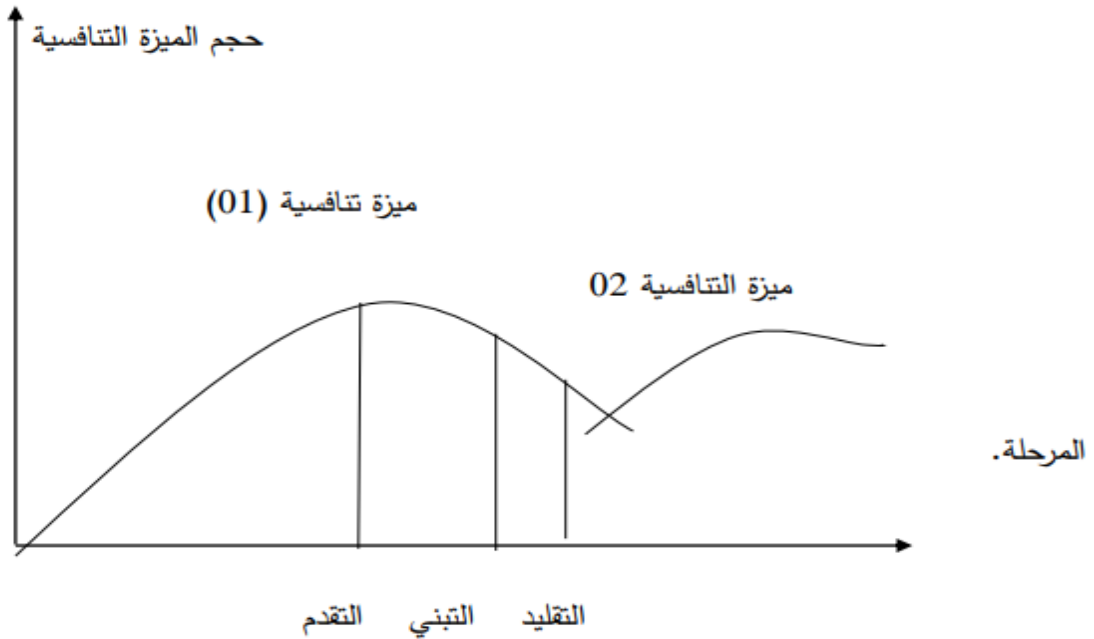
¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص38.

ثانياً: محددات القدرة التنافسية

حدد "نبيل مرسي خليل" في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين أو بعدين هامين وهما:
حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانه المحافظة عليهما سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع نشاط، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما مبين في الشكل الموالي:



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

- **مرحلة تقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في صناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع

نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو.

-مرحلة التنبؤ: هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار إذا أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة يسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في قطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادرة الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

-مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأنه حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

من خلال هذا الشرح لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية، ال يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية¹.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي ما يلي:

- **النطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007، ص02

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة أنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا بالتكلفة الأقل أو التمييز ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحد من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجات عبر كل العالم.

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة¹.

من بين محددات القدرة التنافسية نموذج بورتر :

(1) عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية : لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة و عالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، البنية التحتية، المناخ، الموقع الجغرافي إلخ.

(2) الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية : تدفع أهمية عناصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية المؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية.

(3) إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية : يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد و التطوير و رفع مستوى الكفاءة و جودة المنتج.

(4) وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط ومدى وجودها: إن العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة و مساندة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد وعوامل

¹ محمد بوطالعة، دوره إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره ، 2007-2008 ، ص 92- 39

الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع والتحسين. 5

(5) **السياسات الحكومية:** تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في القطاع الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي.

(6) **دور الصدفة:** إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقنيات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

ثالثا: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الاستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هذا الشيء أكد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة بمثابة نتيجة لاستراتيجية التي تتبناها وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الاستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثالث استراتيجيات مشتقة من نموذج "بورتير" كما يبينها الشكل رقم وتعمد كل إستراتيجية على ثقافة.

إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
إستراتيجية التركيز	

: Michael E.

Ressource

Porter : 1980.op.cit.p.39

مختلفة وتصور معايير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين:

1. إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة: أخذت هذه الاستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة

خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس

المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض الأسعار أقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعوض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق أرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج، وتسمح إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لـ "بورتر" وهذا من خلال :

المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعدادا لمواجهة أي تغييرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها التنافسية النسبية تكون أفضل.

-القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الاستراتيجية إلا أن الزبون يمارس ضغط على المؤسسة فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى سعر في السوق.

-العوامل المساعدة لتحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة تعتبر بمثابة حواجز لدخول زبائن جدد إلى السوق.

- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.

1-1 ميزة التكلفة المطلقة: يقصد بميزة التكلفة المطلقة هو تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذا نتيجة تحالف خاص مع المورد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في مناطق أخرى، وهذا المورد ممكن أن تكون على شكل مواد خام ومواد نصف مصنعة أو بمثابة عمالة منخفضة التكلفة، غير أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه المواد تعتبر ثابتة نسبيا وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها

1-2 أثر الخبرة: ويعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتوج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج كما يبينه الشكل 04:

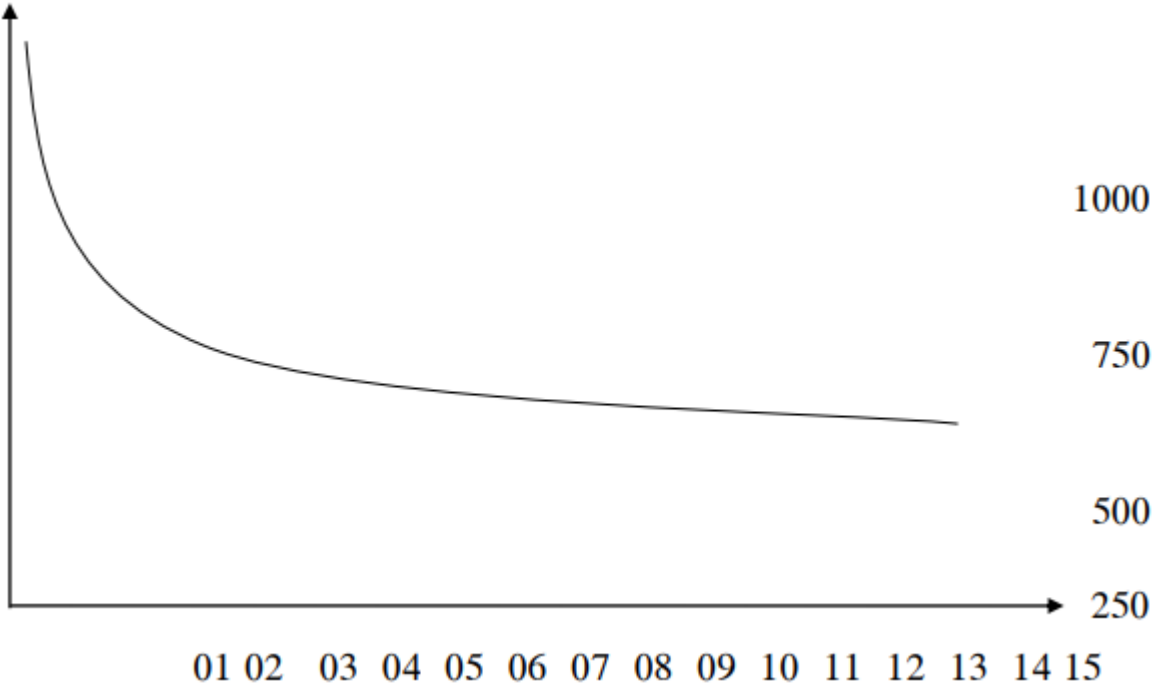
وهذا المفهوم يعني أن:

-مصطلح الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات التي يصنع فيها المنتج.

-الخبرة تزداد حتى لو كان الإنتاج مستقر أو متناقص.

-قانون الخبرة ليس قانون طبيعي فهو نتيجة الملاحظة ومبرهن عليه في حالات فقط وليس الكل.

-التكلفة يجب أن تقاس بوحدات نقدية ثابتة أي ال ترتبط بمفهوم التضخم.



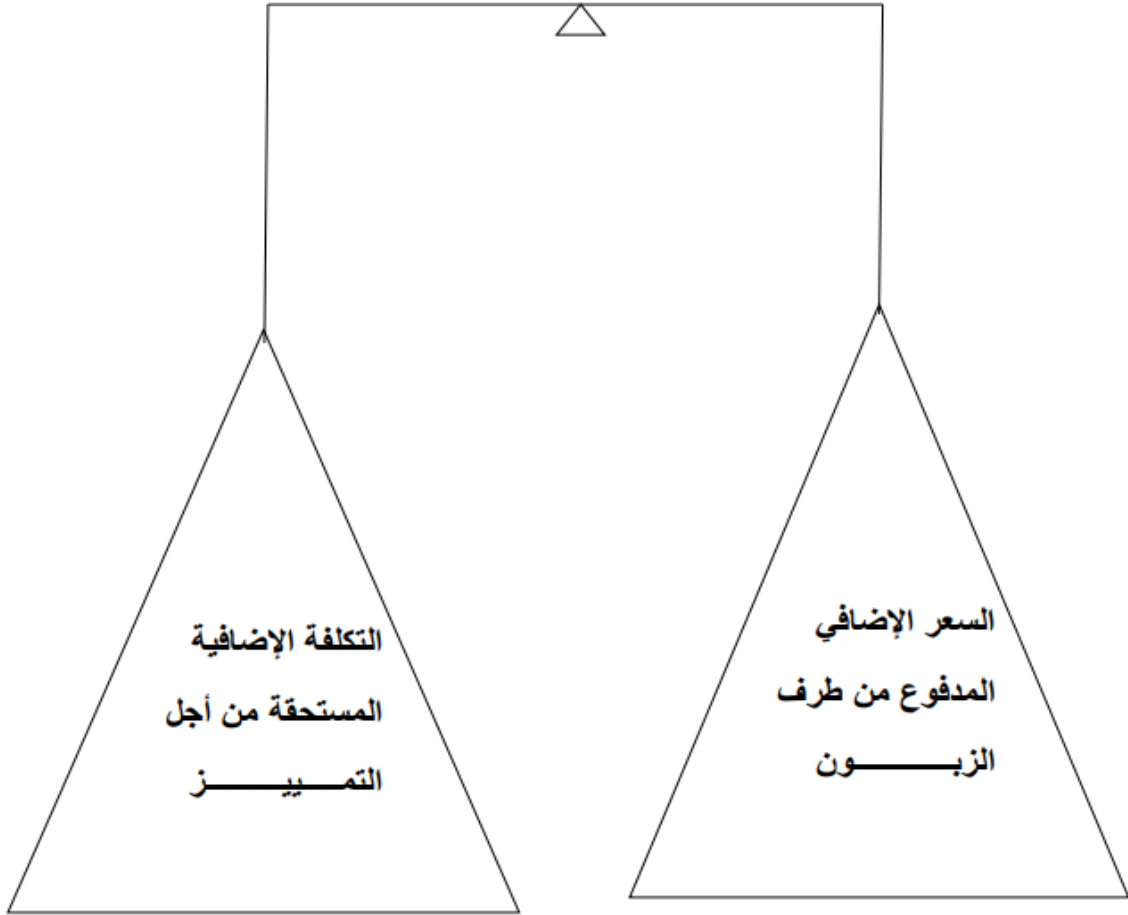
3-1 أثر التعلم: تعود ملاحظة وجود أثر لعملية التعلم إلى كل من وارين (wright) سنة 1936 وفريق بي سي جي ((G. C. B. سنة 1968، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لتفسير زيادة القدرة الإنتاجية في العمل، ويرجع الباحثون أسباب ذلك إلى زيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية، فالتكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من مستوى التحكم فيها والتقليص من الأخطاء المرتكبة وبذلك فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل من حين تبقى التكاليف ثابتة، كما أن عملية التخصص في العمل تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة أداء المهمة.

4-1 اقتصاديات الحجم: من الجانب النظري تعرف اقتصاديات الحجم بأنها العالقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في العوامل الإنتاج، وعلمياً فإن قياس أثر اقتصاديات الحجم يتم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي¹

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، 2008-2009، ص30،31،32،34.

2. إستراتيجية التمييز : حسب مفهوم "براتراند " فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في نهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج

فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذا الاستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج.



Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. - Ressource : Jean .

.Cit..

السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال:

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العالقة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مرسيدس" أو "بي أم دابليو" لصناعة السيارات

- عرض تكنولوجية متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين
كـمعدات التخيم لشركة "كولمان" Coleman أو "ماكنتوش" Macintosh في الصناعة الإلكترونية

-الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

3. إستراتيجية التركز: رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين التركز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم إشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين¹.

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص38.

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ الميزة التنافسية ومصادرها

اولاً: أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف بورتر¹ :

الإبداع والتميز، وتخفيض الكلفة، إذا يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسر من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي يعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالآتي

- **ميزة قيادة تكلفة (تخفيض الكلفة):** وينظر هنا على الكلفة بمعنى الكلفة الواطئة أو حتى السعر الواطئ يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءاً من سوق يقوم به الزبائن بالشراء إسناداً إلى عامل الكلفة الواطئة أو السعر المنخفض ومن أجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية (niche البد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو الكلفة الواطئة عادة ما يكون كبيراً جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة أن المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد أسواق أخرى قد ال يكون التنافس فيها أساس ابعاد أخرى غير الكلفة طالما أنها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.

- **التمييز:** أن تمييز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شق يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقيق هذه الميزة أشكال متعددة كتصميم مميز أو عالمة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين أن خدمات المنظمة المعينة تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هذا التمييز أيضاً من خلال إيجاد الشهرة للعالمية التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة.

- **الميزة التشغيلية:** ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف إتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق اجراءات المتشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم احسن عرض من حيث الجودة او من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون

¹ سعدون حمود بثير الربيعاوي، حسن وليد حسن عباس، التسويق مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص568-569.

والوظيفة الرئيسية للمنتج، إنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلول لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية.

ثانياً : مبادئ الميزة التنافسية

إن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة ال يوصلها دائماً على ما تريد من إمكانيات وقدرات، ولكن الأمر يعتمد على ضرورة امتلاك المؤسسة واستخدام آليات وطرق محددة لكي تبني قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، وقد لخص كل من hamel و parhald المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد 4 والمهارات في النقاط التالية 1:

- اعتبار المؤسسة كحافضة من (الموارد المالية، التقنية، والبشرية...)، وفي نفس الوقت كحافضة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة؛

- ضعف موارد المؤسسة ال يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد؛

اختلاف المؤسسات في كيفية مزج مواردها، مما ينتج فروقات فيما بينها في كيفية اقتحامها وتوقعها في الأسواق، وبالتالي في النتائج المحصل عليها من نفس الكميات المتاحة للموارد؛

الاستغلال الذكي للموارد من خلال:

- التركيز على هدف استراتيجي أساسي؛
- التجمع الفعال للموارد والاشتراك المتكامل لمختلف أنواعها؛
- المحافظة والاقتصاد في الموارد قدر الإمكان؛
- السرعة في استرجاع الموارد من خلال تقليص الأجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.
- ولغرض فحص علمي وواقعي تُوشر فيه المؤسسة وتحدد قدراتها المتميزة فإنه يمكن طرح الخطوات التالية كإطار للوصول إلى الميزة التنافسية:

- **الذكاء السببي:** (causale intelligence) وينعكس من خلال تحكم فوج العمل في العالقات ما بين الأسباب والنتائج المنتظرة من استغلالها.

- **الأداء الجماعي:** عند بلوغ فوج العمل إلى درجة معينة من استيعاب الأفكار المبتكرة، يتم ترجمتها إلى تصرفات من أجل توليد اي اردات ففوج العمل الذي يكون أداءه جيدا عادة ما يكسر الروتين مما يسمح له تخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لمهاراتهم.
- **مهارة جديدة:** على اعتبار أن المهارة هي تنسيق متميز ما بين موارد أساسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، فإن المعطيات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف الموجودة والأداء المحقق يعد إشارة واضحة بأن فريق العمل قد طور مهارة جديدة.
- **صفة التمييز :** (cardinalité بعد تطوير المهارة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية يتم تعبئتها في نشاط المؤسسة، وذلك من خلال اكسابها صفة التمييز عن طريق مطابقتها مع معايير الميزة التنافسية 1 المعروفة (القيمة، الندرة، وعدم التقليد، الطول، البدائل، التثمين¹).

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

تعد مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها، لذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة؛
- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية، المؤهلة وغيرها؛ يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي² والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين².

يشير ((proctor في نموذج حول مصادر الميزة التنافسية إلا أنها تنحصر في:

- **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على تحديد الأسعار بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة بمعنى آخر إن المنظمة عندما تقوم بتحقيق التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب ألا يكون على حساب نوعية او جودة المنتجات ألن أي انخفاض في جودة المنتجات

¹ محمد بوطالعة، المرجع السابق ، ص 107-108

² محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات 2 العليا، كلية الأعمال، 2009، ص45.

- لا يمكن أن يؤدي غلى ميزة تنافسية في التكلفة إذن الميزة التنافسية بالتكلفة
- لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة؛

أما ((Barney. 2002. p09) فإنه يشير إلى الميزة التنافسية بالأداء الطبيعي بـ) 10) دولارات والمنظمة تخلق 12 دولارات فإن هذا الاختلاف إيجابي بين متوقع القيمة والقيمة الفعلية المعروفة بربح اقتصادي أو فائض اقتصادي فإن هذا الأداء يمثل ميزة تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع المنافسين

(1) القيمة: إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدرا آخر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة. إن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح غلى ميزة التمايز في هذه المنتجات.

(2) التكلفة المنخفضة والقيمة: قليل من المنظمات تستطيع الجمع بين الميزة بالتكلفة والقيمة 0 التمييز في المنتجات ألن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى استراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في تسويقها على منافسيها¹

¹ محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011م- 246، 245، ص، 1432

المبحث الثالث: الدراسات السابقة و التعليق عليها حول التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية و علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية
الدراسة الأولى: دراسة محمود الروسان 1999، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

فقد حاول الباحث أن يبين أثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وقد تم اختيار هذا القطاع لاعتباره يواجه منافسية للصناعة الأردنية، ومن بين نتائج الدراسة أن تمتع شركات الأدوية الأردنية بمزايا تنافسية سعرية يعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى من غير الإنتاج، بالإضافة إلى أن الشركات الدوائية الأردنية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية من خلال النوعية والابتكار والمرونة، وأوصى الباحث بضرورة قيام شركات الأدوية الأردنية بتحليل أنشطة سلسلة القيمة لمعرفة جوانب القوة لشركة والسعي لبناء الميزة التنافسية من خلالها وضرورة انتهاز استراتيجية التميز، إلى أن تتراكم مصادر أخرى للميزة التنافسية لاحقاً.

الدراسة الثانية: دراسة حليلة رواحنة، تحت عنوان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، 2011

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له، مرونة الهيكل التنظيمي) ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية والنتائج المتواصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية

- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي خرجت الدراسة تمثلت فيما يلي:

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال توعية الكوادر الإدارية للقيام هذه العملية وفق منهج علمي صحيح.
- تبني إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى جعل العاملين يدركون مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها.
- من الضروري أن تسعى المؤسسة للمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

دراسة نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون تحت عنوان، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة إستبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة وكالمدرء في شركات توزيع الأدوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة أهداف رئيسة خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها.
- تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية

- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه أهداف

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد الأمين بن احمد، تحت عنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-البنك- القبة الجزائر العاصمة 2017.

هدفت الدراسة إلى: إبراز مدى ازدياد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة

- أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في تحليل البيانات، وذلك بتصميم إستبانه

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وذلك من خلال :

-معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال

-معرفة دور البيئة الداخلية الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.

-معرفة دور الرسالة والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية

- تقديم مجموعة الإستنتاجات والتوصيات فيما يخص التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

توصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب عمى المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء بالأسواق أن تعتمد عليه
- أنّ عملية التحليل البيئي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذا يجب على المنظمات الاهتمام هذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية
- هناك عدة مشاكل تمنع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع البنكي منها عدم وجود الوقت الكافي للمديرين بوضع الخطط الإستراتيجية البعيدة المدى.

الدراسة الرابعة:

دراسة درويش مصطفى، تحت عنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل 2014.

هدفت الدراسة إلى

-تحديد ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص؛ وكذا تحديد ومعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

توصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها

- ✓ توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
- ✓ توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
- ✓ توجد ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة
- ✓ لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
- ✓ لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 4دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول تناول دراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والثاني الدراسات المتعلقة الميزة التنافسية توصلنا من خلالها إلى ملاحظات التالية

- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري

-تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

ما يميز هذه الدراسة نجد ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى انها حاولت تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، كما ربطت بين التخطيط استراتيجي والميزة التنافسية بالرغم من وجود دراسات قليلة ربطت بين هذين المتغيرين بأبعدهما المختلفة.

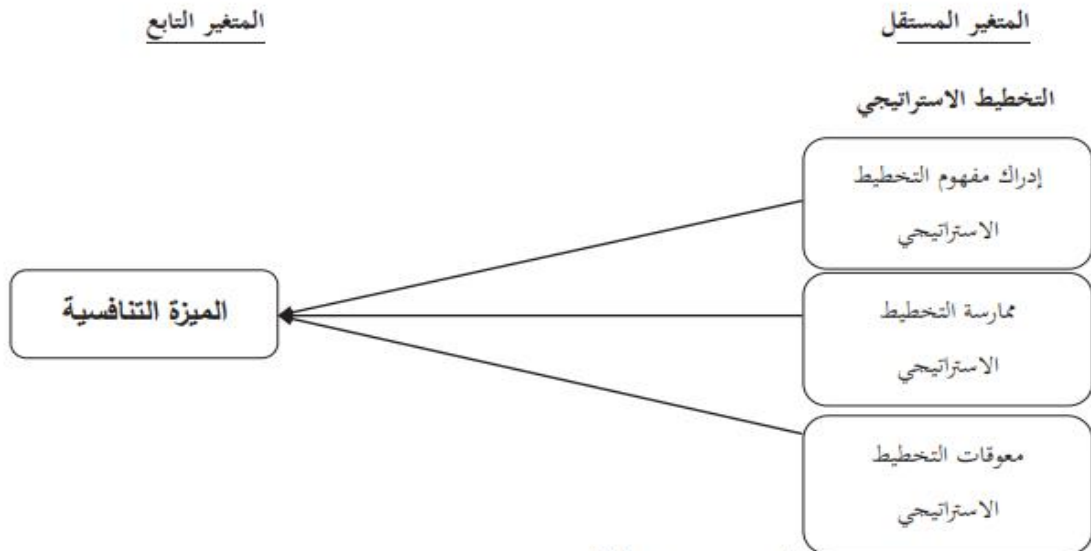
يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة متغيرات الدراسة مايلي :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤل وفرضيات الدراسة وتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذلك بناء عبارات الاستبيان ومعرفة مصادر جمع البيانات .

رغم اختلاف الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وابعاده إلا أنو هناك اختلاف نسبي في تناول أبعاد ومكونات هذا الموضوع ومن هنا اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الأبعاد التالية (الرؤية والرسالة ، التميز ، رضا العملاء ، جودة الخدمة)

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وحجمها ونطاق التطبيق حيث صلد أن الدراسة الحالية ركزت على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة " دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، واستخدمت الدراسة اسلوب العينة العشوائية البسيطة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة . ومن هنا تظهر الفجوة لإجراء دراسة تربط متغيرات جديدة مع بعضها البعض والتي تعتبر في حدود علم الباحثان من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من هذه الناحية.

استنادا إلى الإطار النظري للدراسة وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه، واعتمادا على نتائج الدراسات السابقة فقد تم تشكيل النموذج، الذي ينطلق من فكرة دور التخطيط الاستراتيجي في بناء وتحقيق ميزة تنافسية والذي سيتم توضيحه في الشكل الموالي :



المصدر: من اعداد الطالب

التخطيط الاستراتيجي دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والمتمثل فيما يلي (بن أحمد، 2017، : 63-64 الصفحات)

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

يتضح ذلك من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها و ضعفها لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (التميز، التكلفة والربحية) :

أولا: علاقة تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالتميز

يمكن تحديد أثر تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق التميز من خلال النقاط التالية:

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق للمؤسسة التميز ويكمل ذلك من خلال قدرته على تقديم منتجات بمواصفات متميزة من خلال العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري وغيرها من الأمور.

- للمؤسسة إجراءات تقديرية تكمل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.
- تلجأ المؤسسة لتحقيق التفرد إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة لتقليد.
- تحديد متطلبات التي تعمل على تحسين الأداء وتحقيق نمو المؤسسة وتقديمها.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تأكد تحقيق الترابط بين المؤسسة وطلبات زبائنها.

• التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من خلق قيمة للسوق المستهدفة في وقت أسرع من منافسيها.

• يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على جذب الزبائن وبناء موقع عن نفسها ضد القوى المنافسة لتضمن بقائها في الصدارة¹. "

ثانيا: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالتكلفة

تعد التكلفة البعد التنافسي الأقدم الذي سعت الاعتقاد الكثير من المؤسسات حيث يحدد أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التكلفة من خلال:

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تنجزها.

- إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها

المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر إلى جانب التكاليف التي تتحملها المؤسسة بالإضافة إلى برنامج البحث والتطوير.

- يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى الإنتاج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ومشتريين واعين بالسعر.

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على سياسة التوزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسالمتة من التلف أو التقادم.

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الارتقاء بمستوي استغلال الطاقات المتاحة في [موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011- 2012

ثالثاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالربحية تعد الربحية المقياس الذي تستعمل لتقييم أداء المؤسسة، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات المؤسسة واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، حيث يحدد أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الربحية من خلال:

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة من أجل البقاء والاستمرار في سوق المنافسة وتحقيق أعلى الأرباح في ظل المنافسة الشديدة.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في رفع الربحية المؤسسة لضمان مسايرة الميزة التنافسية وما يحمله من تحديات المنافسة
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى بناء إستراتيجية فعالة تساعد في تجاوز المشاكل والقصور وذلك من أجل تدعيم وتعزيز الربحية.
- يعد مؤشر الربحية أكثر شيوعاً واستخداماً إذ أنه يقيس مدى كفاءة المؤسسة في الحصول على الأرباح.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحقيق أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تزايد أرباح المؤسسة على المدى الطويل
- ومن خلال ما سبق توصلنا إلى :

يستطيع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن يحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي، كما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعمالتها، وتمكن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال ما يلي:

- ❖ تحديد الإطار العام لتهيئة الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسات لتحقيق المرغوب فيه.
- ❖ يهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، كما يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة.
- ❖ يهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتغيرات البيئية ومعالجتها.
- ❖ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على وضع مؤشرات دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية

- ❖ يعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال العمل على تقديم خدمات أو منتجات تكون قادرة على المنافسة العالمية وليس تركيز على محلية فقط.
- ❖ الارتقاء برؤية كل العاملين الأساسيين وتشجيعهم على تفكير بطريقة مبدعة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات .

خلاصة الفصل

أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية بالغة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتمكن هذه الأخيرة من استغلال الفرص والامكانات المتاحة.

لقد تمّ التطرق من خلال هذا الفصل النظري إلى ثالث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال بيان مفاهيمه ، عناصره ، وأهمّ مراحلها ، ليتمّ التركيز على متطلبات ومقومات التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، وكان هناك تفاوت حول التعريفات.

أما المبحث الثاني فكان حول القدرة التنافسية ، العناصر الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها وأهم أهدافها واستراتيجياته التي تقوم عليها حيث أن الاستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بالسوق المستهدفة وبطبيعة الميزة المراد تحقيقها

أما المبحث الأخير تمّ التطرق و الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية ولإثراء ما تمّ التوصل إليه من خلال هذا العرض النظري، سيتمّ من خلال هذا الفصل محاولة الوقوف على اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية

المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر و الفرع محل الدراسة .

المطلب الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر .

تمهيد :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات .

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .

بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، و بعد هذا أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة عن وزارة البريد في تسييرها .

بدأت نشاطها الفعلي انطلاقا من 06 جانفي 2000 ، و ذلك تبعا للمرسوم التنفيذي 02-04 و المتعلق بتوزيع الموظفين و أملاك إدارة البريد و المواصلات ، و هي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري لعدد أسهم قدر ب 10 ملايين سهم ، تغطي كامل التراب الوطني و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 1 الديار الخميس المحمدية الجزائر ، عمر المؤسسة محدد قانونا ب تسعة و تسعون سنة ، تقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية :

- توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية و البصرية .

- تطوير و تشغيل إدارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام و الخاص .
- إنشاء و تشغيل و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.

وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية و الوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.

تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية و اللاسلكية، ضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية .

الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر .

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قسمت المؤسسة على أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 9113 ، و هي المديرية العامة بالعاصمة ، و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية ، و استمر العمل به دون تغيير إلى غاية 9101 حيث شهد بعض التعديلات ، و يمكن تبسيط المستويات الأربعة في أشكال و شرحها كمايلي :

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر :

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة و رأس الهيكل التنظيمي، و هي تقع بالديار الخميس المحمدية بالعاصمة ، تمارس سلطة الإشراف العام و وضع الاستراتيجيات و البرامج الكلية للمؤسسة ، يرأسها المدير العام PDG و له سلطة تنصيب و عزل المدراء الإقليميين و مدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة ، و يحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديرات المشاريع و المديرات المساعدة و المديرات الإقليمية ، كما هو موضح :

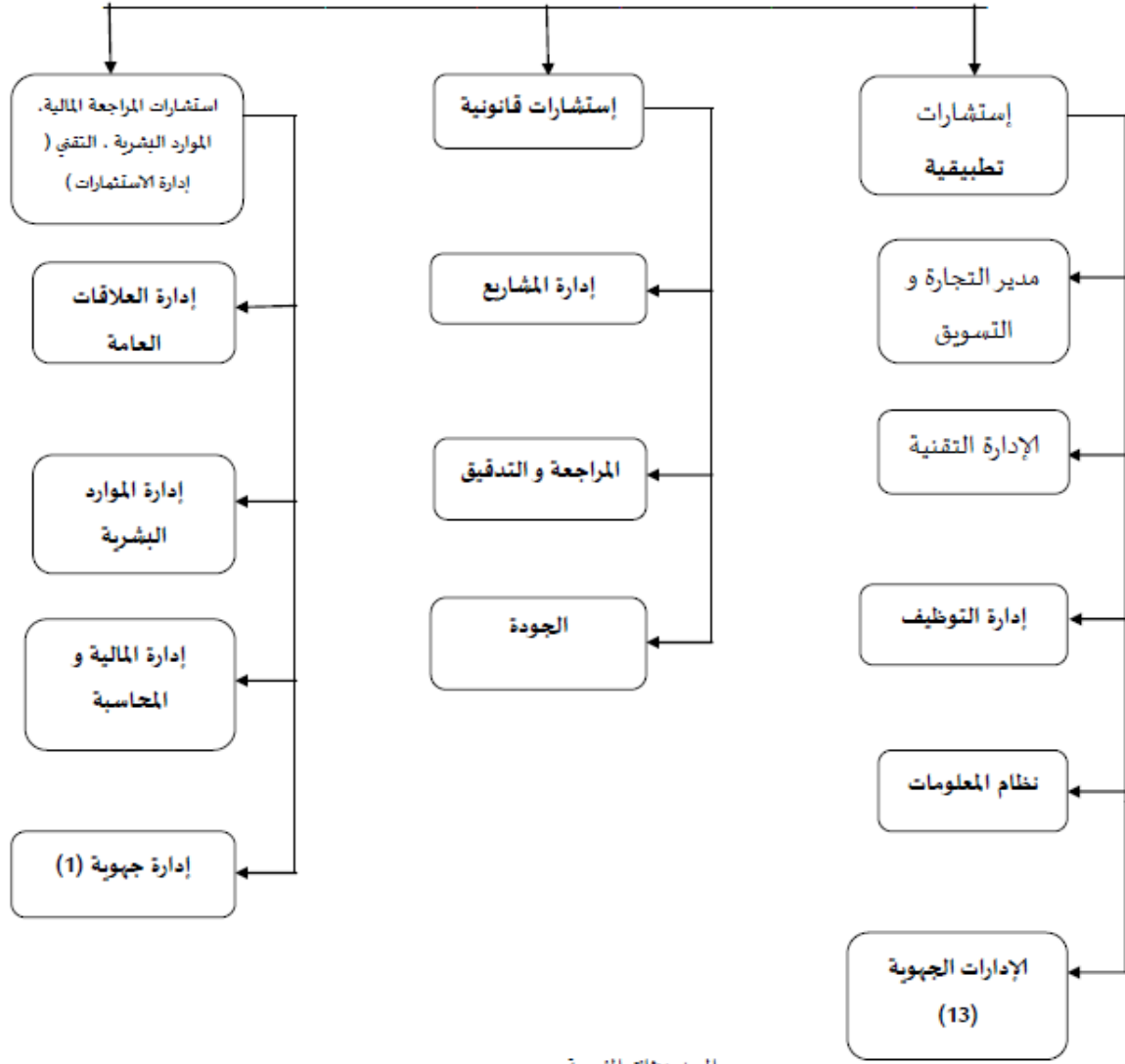
المدير العام الرئيسي:

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق.

- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

- تطوير التسويق العملي،
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
 - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
 - المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.
- استشارات التطبيقية:** هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة و المسؤولة عنها و تتكون من:
1. إدارة التسويق و التجارة: هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات .
 2. إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة .
 3. الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة .
 4. الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات و توجد ثلاثة عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية .
- استشارات قانونية:** هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة و تتكون من:
1. إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة مشاريع الشركة .
 2. المراجعة و التدقيق : تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير .
 3. الجودة : هي التي تهتم بجودة خدمات الشركة .
- إدارة الاستثمارات :** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة و تتكون من :
1. إدارة العلاقات العامة : هي التي تهتم بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا و خارجيا .
 2. إدارة الموارد البشرية : هي التي تهتم بالعمال و تركيب نظام الشركة .
 3. الإدارة المالية و المحاسبة : التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبية في الشركة .
 4. إدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات ، و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات .
- الشكل: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر .**



المفوضية الإقليمية .

و هي المرتبة التي تلي المديرية العامة ، تشرف كل مفوضية على أكثر من ولاية بحيث نستطيع القول أن بعد التعديلات التي جرت في 9115 ارتفع عددها من ثمان مديريات إلى ثلاث عشر مديرية مع إبقاء المسؤوليات المعطاة لها على حالها ، تتمتع بسلطة الاشراف و التسيير على الوحدات العملية و المراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية ، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات و الأنشطة في مجال اختصاصها .

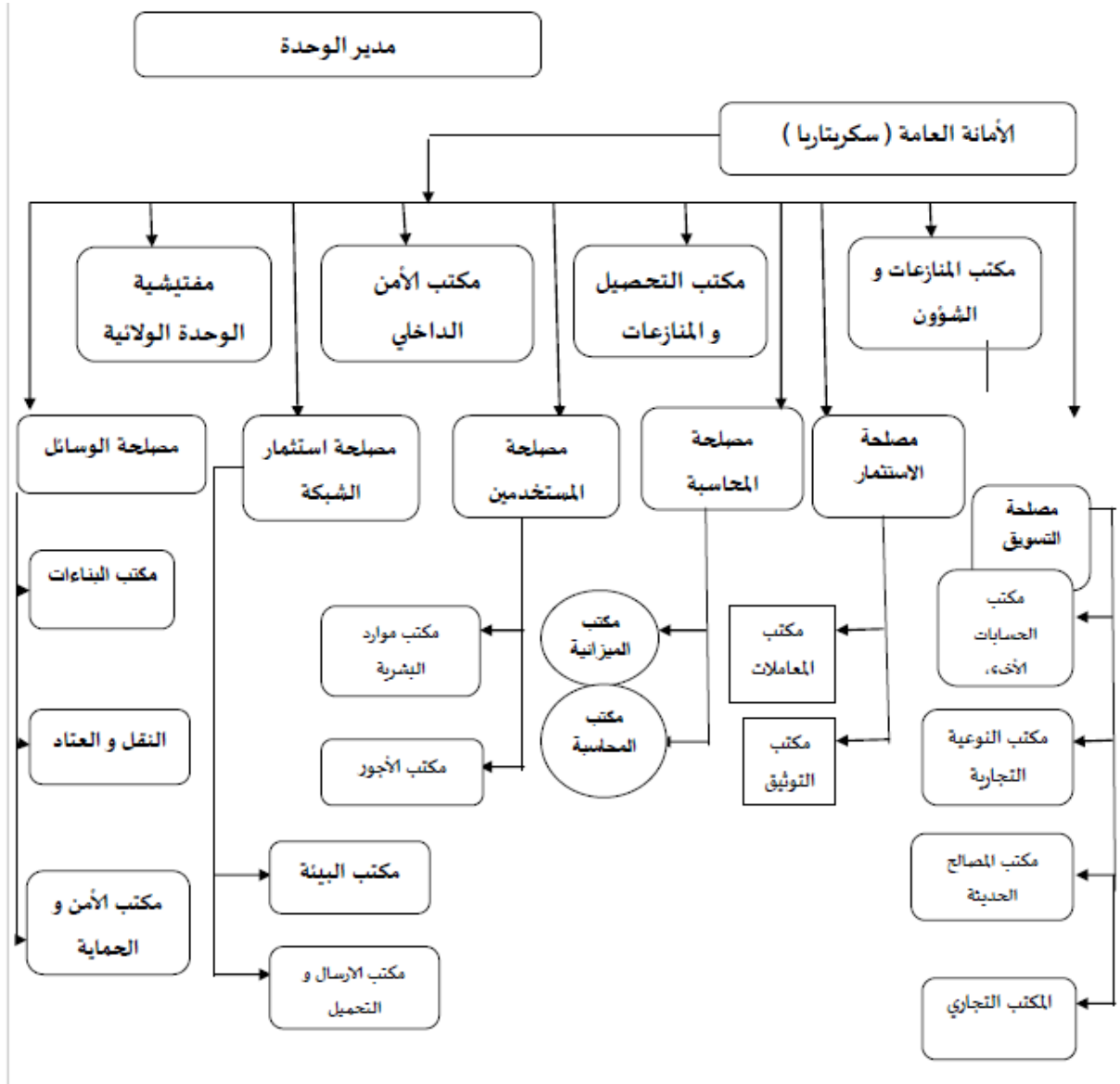
تعريف للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم

هو ثالث وحدة تنظيمية، بحيث تقوم بجملة من المهام و تقوم بالتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها في كل أرجاء الوطن ، و تسعى الدولة بتوسيع نطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل و كفاء دون الرجوع إلى المفوضية الإقليمية و لأن المؤسسة ترى من خلال الاعتماد على نفسها دافع من أجل الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، و هي تضم عدة مصالح أهمها : مصلحة المستخدمين ، مصلحة التسويق ، مصلحة الزبائن ... إلخ .

المطلب الثاني: أهداف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ب " مستغانم " .

- التقليل من التكلفة.
- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي.
- المنافسة والنوعية والجودة في السوق.
- مضاعفة رقم أعمالها
- تخفيض أسعار خدماتها
- زيادة استثماراتها في البحث والتطوير
- إنشاء نظام إدارة أداء متطور، وتحقيق التحكم في التكاليف
- تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة المستخدمين) .

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم :

- ❖ مدير الوحدة : المسؤول الرئيس ي و الأول و من مهامه الرقابة و المصادقة على مختلف مهام المصالح الموجودة داخل المؤسسة .
- ❖ الأمانة العامة) السكرتاريا: (و هي تتمثل في مساعدة لمدير الوحدة من خلال التنسيق بين مختلف المصالح .
- ❖ مكتب المنازعات و الشؤون القانونية : يهتم بالمنازعات الخاصة بالمؤسسة الداخلية و الخارجية .
- ❖ مصلحة المحاسبة : مهمتها تسيير ميزانية العمل و تقديم التمويلات و التجهيزات اللازمة و القيام بشؤون المحاسبة .
- ❖ مصلحة المستخدمين: تشرف على تسيير و تنظيم شؤون العمال الاجتماعية ، و كما تهتم أيضا بالمسابقات و تنظيم الامتحانات ، منح الامتيازات إلخ .
- ❖ مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : و مهامها تتمثل في تكييف التجهيزات و نقل المكالمات الوطنية و الدولية و ضمان وصولها .
- ❖ مصلحة الوسائل: تهتم بالمشتريات، و تسيير الوسائل المادية) المركبات، الأسهم ، المخزونات ...).
- ❖ مصلحة التسويق : مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية و مختلف الخدمات المقدمة و هي مؤلفة من أربع مكاتب كل مكتب له مهامه الخاصة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر
لولاية مستغانم)

المطلب الأول: منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

القسم الأول: الخاص بالمعلومات تخص المؤسسة وهي: قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، عدد العمال، تاريخ بداية النشاط، القائم بإدارة المؤسسة، متوسط الزيادة في رقم الأعمال، وضع المنافسة في السوق.

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالتخطيط الاستراتيجي ويحتوي على (07) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

أما الجزء الثاني فهو خاص الميزة التنافسية ويحتوي على 15 عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفين إداريين لمؤسسة المياه المعدنية. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمه 30 موظف إداري، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استردت منها 26 فقط، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة هدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم SPSS ، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات .

وفيمايلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

1. المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة اعتماد الشكل مع عبارات محاور الدراسة، تم المغلق في إعداد الاستمارة، وفقا Likert عبارة من عبارات المحاور لمقياس ليكرت قابل كل الخماسي، وذلك بأن ي قائمة تحمل الاختيارات الآتية وذلك كما هو موضح في الجدول 01

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

2. مقاييس الإحصاء الوصفي (Measures Statistic Descriptive) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. إختبار كولموجوروف سمرنوف : Smirnov-kolmogrov وهو قارن توزيع هذا المجتمع الإحصائي من إختبار إحصائي ي خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد observed .distribution

4. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha Coefficient s' Cronbach) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث

جدول رقم 01 : معاملات الثبات حسب (ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد العناصر	قيمة ألفا كرونباخ	تقديره
29	0.885	ممتاز

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن مجموع متغيرات الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.885، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

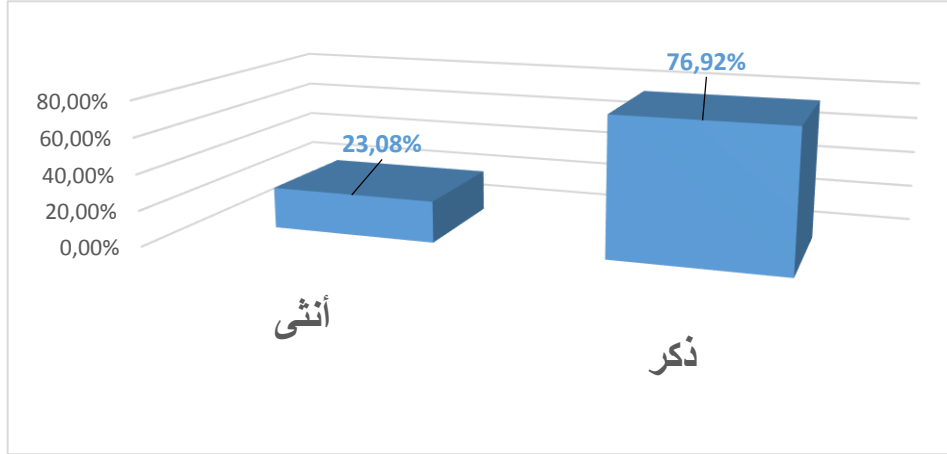
(1) عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة :

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية:

توزيع مفردات العينة حسب الجنس يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب جنسهم.

الجدول رقم (02) : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلق بالجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
23,08%	06	أنثى
76,92%	20	ذكر
100%	26	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

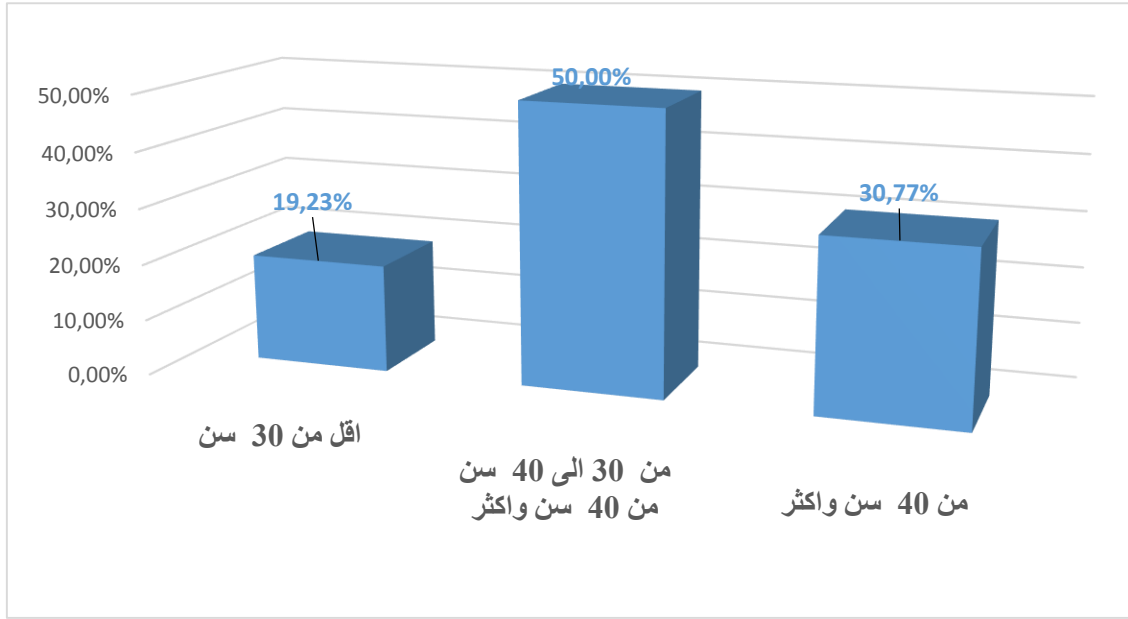
يتضح من الجدول أن 20 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 76,92% من إجمالي أفراد العينة هم ذكور، بينما 6 أفراد يمثلون ما نسبته 23,08% كانوا إناثا، كما يبينه الشكل التالي.

توزيع مفردات العينة حسب العمر يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عمرهم.

الجدول رقم 03 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرارات	الفئة
19,23%	05	اقل من 30 سن
50%	13	من 30 الى 40 سن
30,77%	08	من 40 سن واكثر
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان



الشكل رقم 02 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

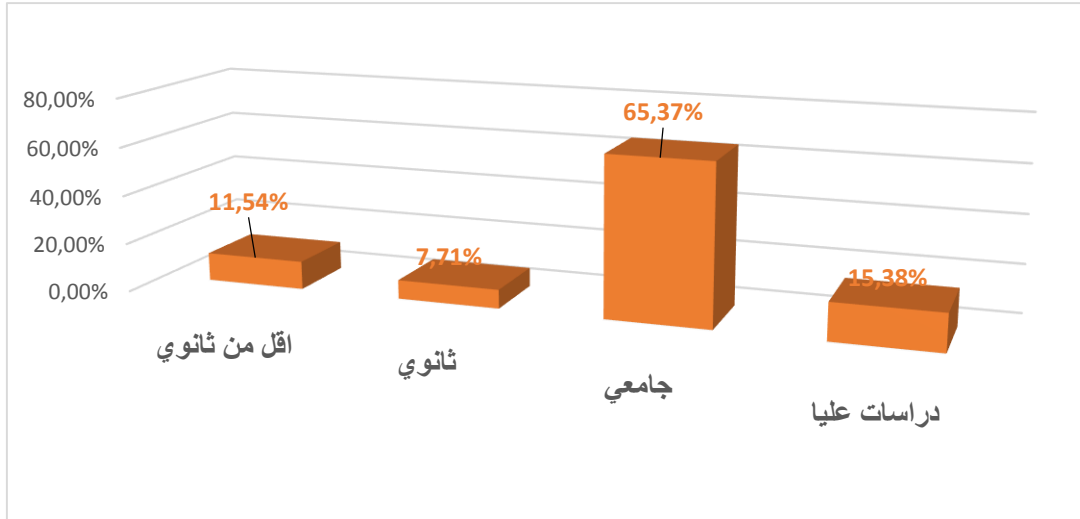
نلاحظ من خلال الجدول نسبة عالية لأفراد العينة ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% ويعود هذا إلى خبرة أفراد هذه العينة داخل هذه المؤسسة، بينما تأتي بعدها فئة 40 سنة فأكثر بنسبة 30.77% وهذا راجع إلى تطلب الإدارة إلى ذوي خبرة عالية، في حين تبقى الفئة الأولى الأقل من 30 سنة في مؤخرة الترتيب بنسبة 19.23% ما بدرجة كبيرة على تشغيل الشباب بسبب الخبرة.

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي : كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول

التالي: الجدول رقم 04 : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية

الفئة	التكرارات	النسبة
أقل من ثانوي	03	11,54%
ثانوي	02	7,71%
جامعي	17	65,37%
دراسات عليا	04	15,38%
المجموع	26	100%

الشكل رقم 03 : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية



نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 65.37% تليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 15.38% ويأتي بعد ذلك الأفراد المحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 17.7%، أما فيما يخص المستوى أقل من ثانوي فنسبته 11,54% وهذا دليل على أن أفراد المؤسسة لديه على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

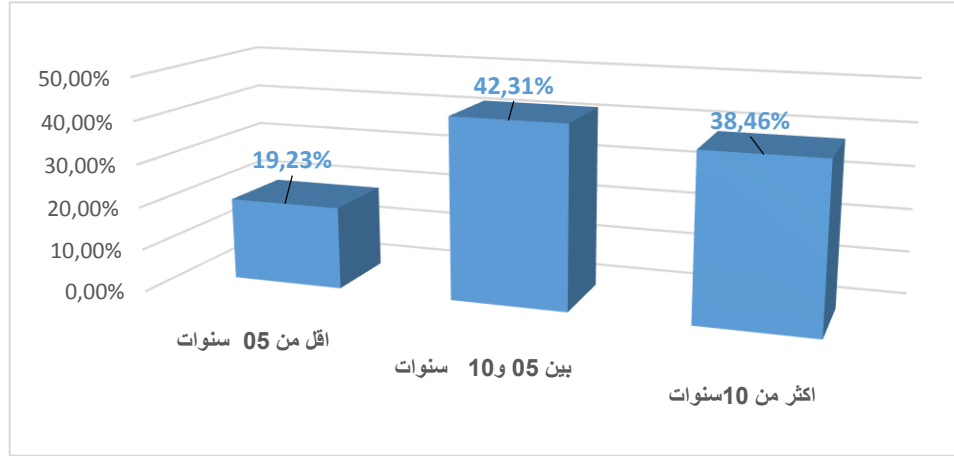
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة : كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 05 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرارات	الفئة
19,23%	05	أقل من 05 سنوات
42,31%	11	بين 05 و 10 سنوات
38,46%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	26	المجموع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن %42.31 لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات، و %38.46 من الأفراد لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة %19.23 للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا دليل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد المؤسسة واستقرارهم في العمل و هذا راجع لسياسة المؤسسة التي تعمل على المحافظة على عمالها وتطوير قدراتهم.



الشكل رقم 04 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة التكرار النسبية

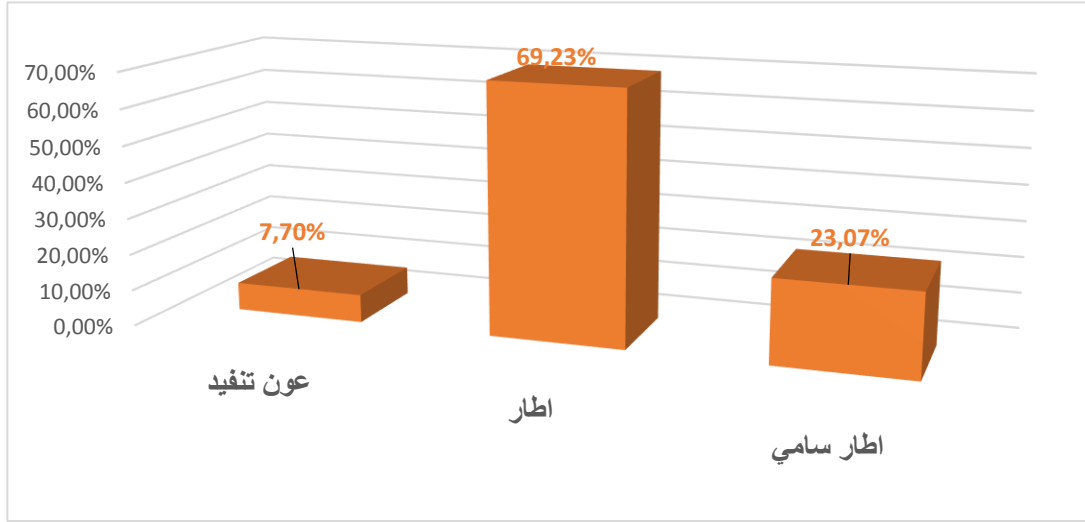
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي
الجدول رقم 06 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الفئة	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	02	07,70%
اطار	18	69,23%
اطار سامي	06	23,07%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 05 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



تبين أن من خلال الجدول ان اغلب افراد العينة هم إطارات بنسبة 69,23% لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات، و23,07% من الأفراد و هذا يتوافق مع المؤهل العلمي كما يرجع الى طبيعة الاعمال الإدارية التي تحتاج الي مستوى من الكفاءات

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور

عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الجدول رقم 07 : إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي استجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,11 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 513.0 . الجدول رقم 08 ترتيب عبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الثاني: الترتيب والنسب المئوية					التكرارات	العبارات الفصل
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	5	0.382	3.83	5	16	4	1	0	التكرارات	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها
				19,23	61,54	15,39	03,84	00,00	%	
مرتفع	6	0.530	3.69	3	16	6	1	0	التكرارات	يعزز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تقديم منتجات منافسة
				11,54	61,54	23,08	03,84	00,00	%	
مرتفع	3	0.7020	3.15	3	10	5	6	0	التكرارات	يشجع العاملين على التفكير بطريقة مبدعة
				11,54	38,46	19,23	23,08	00,00	%	
مرتفع	1	0.4060	3.27	7	13	3	2	1	التكرارات	يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحديد أهدافها
				26,92	50,00	11,54	07,70	03,84	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	7	0.651	3.40	4	11	7	4	0	التكرارات	يحدد كم الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة
				15,38	42,31	26,92	15,38	00,00	%	
مرتفع	4	0.2360	3.94	5	15	4	2	0	التكرارات	يساعد على استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
				19,23	57,69	15,38	07,70	00,00	%	
مرتفع	2	0.4060	3.20						التكرارات	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الموارد البشرية
				26,92	50,00	11,54	07,70	03,84	%	
متوسط		0.846	3.49	نتيجة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبين

عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني :

2. الميزة التنافسية

البعد الأول: التمايز

الجدول رقم 08 : إجابات أفراد عينة الدراسة

نتيجة الميزة التنافسية للموارد البشرية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الأول التمايز يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 92.3 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1	0.382	3.73	4	16	4	2	0	التكرارات	تنتج المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات المنافسين
				15,4	61,54	15,4	07,7	00,00	%	
مرتفع	3	0.530	3.62	3	18	1	6	0	التكرارات	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن
				11,54	69,23	3,84	23,08	00,00	%	
مرتفع	4	0.7020	3.57	6	12	2	6	0	التكرارات	تسعى المؤسسة إلى تحسين مستمر في خدماتها
				23,08	46,15	07,7	23,08	00,00	%	
مرتفع	5	0.4060	3.20	4	19	3	4	1	التكرارات	الخدمات المقدمة تكسب ولاء الزبون للمؤسسة
				15,4	73,07	11,54	15,4	03,84	%	
				3	14	1	2	6	التكرارات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	2	0.651	3.69	11,54	53,84	03,85	07,7	23,08	%	تهتم المؤسسة بنشاط البحث والتطوير
		0.774	3.56	نتيجة الميزة التنافسية (التمايز) للموارد البشرية						

البعد الثاني: التكلفة

الجدول رقم 09: إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التكلفة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	4	0.382	3.57	5	12	6	2	1	التكرارات	يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار في السوق
				15,4	46,15	23,07	07,7	07,69	%	
متوسط	3	0.530	3.39	3	14	1	6	2	التكرارات	تعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف المؤسسة
				11,54	53,84	3,84	23,07	07,7	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	2	0.7020	3.62	6	11	5	2	2	التكرارات	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها
				23,08	42,30	15,4	07,7	07,7	%	
مرتفع	1	0.4060	3.64	2	19	4	3	1	التكرارات	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر
				07,7	73,07	15,38	11,54	03,84	%	
متوسط	5	0.651	3.22	3	13	6	3	1	التكرارات	توظف المؤسسة عمال مؤهلين ومتخصصين مما يساهم في خفض التكلفة
				11,54	50,00	23,08	11,54	03,85	%	
مرتفع		0.841	3.48	نتيجة الميزة التنافسية (التكلفة) للموارد البشرية						

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي استجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثاني (التكلفة) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.48 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.841

البعد الثالث: الربحية

الجدول رقم 10: إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: الربحية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	2	0.382	3.69	6	12	5	2	1	التكرارات	تحقق المؤسسة أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها
				15,4	46,15	23,07	07,7	07,69	%	
مرتفع	5	0.530	3.45	3	14	1	6	2	التكرارات	تزداد أرباح المؤسسة على المدى الطويل
				11,54	53,84	3,84	23,07	07,7	%	
مرتفع	3	0.7020	3.51	6	11	5	2	2	التكرارات	أجور العمال ترتبط بزيادة أرباح المؤسسة
				23,08	42,30	15,4	07,7	07,7	%	
مرتفع	1	0.4060	3.64	2	19	4	3	1	التكرارات	استثمار المؤسسة في الجانب البشري يزيد من أرباحها
				07,7	73,07	15,38	11,54	03,84	%	
				3	12	6	3	2	التكرارات	تتبع المؤسسة إستراتيجية
				11,54					%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	4	0.651	3.50		46,15	23,08	11,54	07,7		التدريب من أجل الرفع من ربحيتها
مرتفع	0.808	3.55	نتيجة الميزة التنافسية (الربحية) للموارد البشرية							

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثالث (الربحية) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.55 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.808

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أنا المجتمع قيد الدراسة أغلبية أفرادهم كانوا من ذكورا وقدرت نسبتهم بـ 76,92% .
- ✓ غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية من 30-40 سنة وبنسبة قدرت بـ 50% وهو مؤشر ايجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة وأضعف فئة هي فئة من 30 سنة بنسبة 19.23%
- ✓ قرابة الربع من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 15,38 % صرحوا أن لديهم الدراسات العليا، يليهما نسبته 65,37% أنها المستوى الجامعي، بينما أضعف نسبة هي 7.71 % مستوى ثانوي
- ✓ اما نسبة 19.23% من إجمالي أفراد العينة لديهم اقل من 05 سنة خبرة، و ما نسبته 30.77% لديهم من 10 - 05 سنة خبرة، و فقط نسبة 9.2% لديهم أكثر من 38,46% سنة خبرة.

اختبار الفرضيات

من أجل اختبار ومناقشة الفرضيات سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة سابقا، وهذا بعد المعالجة الإحصائية للبيانات.

أولاً: نتائج اختبار تحليل

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة عند مستوى الدلالة". من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نعلم على اختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان

		X1	Y
Rho de Spearman	X1	معامل الارتباط	1,000
		مستوى بالدلالة	.
		N	32

الجدول رقم 11: معامل الارتباط الرتبي سبيرمان

X1: اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أن الارتباط الرتبي بين دعم الإدارة العليا وتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

أي لا يوجد ارتباط معنوي بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية."

من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نعلم على اختبار معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان Spearman)

الجدول رقم (10): معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية

			X1	Y
Rho de Spearman	X2	معامل الارتباط	0,386	1,000
		مستوى بالدلالة	0,386	.
		N	32	32

الجدول رقم 12: معامل الارتباط الرتبي سبيرمان 2

X2: التحليل الإستراتيجي للبيئتين ، Y : الميزة التنافسية

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أن الارتباط الرتبي بين تحليل الاستراتيجي للبيئتين والميزة التنافسية ؛ أي يوجد ارتباط معنوي بين التحليل الاستراتيجي للبيئتين والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بوجود أثر لتحليل الاستراتيجي للبيئتين على الميزة التنافسية.

يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	ترتيب المحاور	درجة الأهمية
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.49		متوسطة
البعد الاول: التمايز	3.56	1	مرتفعة
البعد الثاني: التكلفة	3.48	3	متوسطة
البعد الثالث: الربحية	3.55	2	مرتفعة
المحور الثاني: الميزة التنافسية	3.53		مرتفعة

الجدول رقم 13: أثر للتحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور 3.49 وقد أتى في المرتبة الثانية بين المحاور، أما نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الميزة

التنافسية فقد جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور وقد أتى في المرتبة الأولى بين المحاور

الاستنتاجات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

- ليس هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التمايز عند مستوى معنوية
- ليس هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة عند مستوى معنوية
- وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الربحية، عند مستوى معنوية

نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج حيث قسمناها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقي

✓ النتائج النظرية:

- يعتمد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على كفاءة وخبرة مسير المؤسسة

تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة-

✓ النتائج التطبيقية:

كان مستوى القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم عاليا.

كان مستوى التخطيط الإستراتيجية لمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم عاليا.

كان مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم متوسطا.

التوصيات:

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، نورد التوصيات التالية وهي موجهة إلى مسيري المؤسسات:

- الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء وطريق للشركة من خلاله تستطيع السير نحو أهدافها بكل قوة وثبات متفادية نح من وقت لآخر والتي تتبين المخاطر بجانب محاولة الإستفادة من الفرص التي تم لها من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية .

- ضرورة زيادة الجرعات التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتسنى لهم إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كلا في مجاله ولا ينبغي تركيز التدريب على فئة دون الأخرى.
- ضرورة تبادل المعرفة والخبرات مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي بغرض إثراء مهارات وخبرات القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي بالشركة.
- ضرورة استمرار التزام الإدارة العليا للشركة بالخطة الإستراتيجية ولا ينبغي تنفيذ أي أنشطة غير مخطط لها منعا وتشثيت الجهود.

الخاتمة

الخاتمة

احتوت الدراسة التي قمنا بها على فصلين نظري وتطبيقي حاولنا من خلال التعرف على عدة جوانب تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى الفصل التطبيقي يتناول تشخيص المؤسسة الاقتصادية لتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد على الميزة التنافسية، اتضح لنا أن المؤسسة تملك مورد بشري مؤهل ومعد لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية، تجدر الإشارة أنه مهما كان للمؤسسات من دور ايجابي في تطوير وتحسين الاقتصاد ، فان هذا لا ينفي المشاكل والصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات ، هذا بالإضافة الى التحديات الكبيرة التي ستواجه هذه المؤسسات في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية والمتمثلة في العولمة وتزايد عمليات تحرير التجارة والاستثمار

التخطيط الاستراتيجي يعد العنصر الفعال والمهم في تحقيق أهدافها كالربحية .لقد بات من الواضح كليا أن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط لها على المدى الطويل وكذا تنميتها، يشكل اهتمام رئيسيا لكل المؤسسات التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجياتها وتعزيز ميزتها التنافسية

لهذا وجب على المؤسسات التركيز على أهم مصدر لها وهو المورد البشري والتخطيط له إستراتيجيا، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها المستقبلية من هذا المورد وتوظيفه وتوفير برامج تكوينية وتدريبية له وتحفيزه عن طريق الترقيات والمكافآت وهذا من أجل تمكين من الوظائف التي يشغلونها ولتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- 1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 100.
- 2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 130.
- 3) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 102، 103.
- 4) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011- 2012
- 5) بوقندورة، 2016، الصفحات 60-61
- 6) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007، ص 02
- 7) حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، مرجع سابق، ذكره ص 113
- 8) حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف
- 9) خالد صبري، 2010، صفحة 18.
- 10) سعدون حمود بنثير الربيعاوي، حسن وليد حسن عباس، التسويق مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 568-569
- 11) سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، مرجع سابق ص 40
- 12) عبد الحميد، 2018 : page35

- (13) ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات –حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، لأردن، 2013، ص86.
- (14) ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات –حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، لأردن، 2013، ص94.
- (15) ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم – عمليات –حالات تطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص28.
- (16) ماجد عبد المهدي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم-عمليات – حالات تطبيقية، دار النشر المسيرة، الأردن، 2013، ص 28
- (17) ماجد عبد الهادي مساعدة، (الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم –عمليات –حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص90.
- (18) ماجد عبد الهادي مساعدة، المرجع ال سابق، ص، 93.92
- (19) محمد الهاني محمد، (الإدارة الاستراتيجية) الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 89
- (20) محمد بوطالعة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، علوم تسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم بواقي، 86،85 ص ص، 2008_2007
- (21) محمد بوطالعة، المرجع السابق ، ص 107-108
- (22) محمد بوطالعة، المرجع السابق ، ص 107-108
- (23) محمد بوطالعة، المرجع السابق ، ص 88
- (24) محمد بوطالعة، دوره إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره ، 2007-2008، ص 92- 39
- (25) محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011م- 246،245 ص، هـ1432
- (26) محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدارسات 2 العليا، كلية الأعمال، 2009، ص45.

- (27) محمد قريشي ، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة الباحث الاقتصادي العدد السابع، بسكرة ، 2016-2017 .
- (28) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص38
- (29) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، 2008-2009 ، ص30،31،32،34.
- (30) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص38.
- (31) هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المؤسسة الاجتماعية والميزة التنافسية ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد السابع عشر مملكة العربية السعودية، مارس 2018.
- (32) وحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم
- (33) (David , 2011 : 17)
- (34) Rumelt. Richard 2003. page01.
- (35) www.rowadalaamol.com 16/05/2022 , 17 :42

استبيان حول اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، تحت عنوان " اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة بولاية مستغانم"، تحت إشراف الأستاذة ولد بن زازة زهرة ، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات ستستعمل بغرض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

الشكر الجزيل عل تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير .ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة√

من اعداد الطالبين

- بطيب الحاج

- بوشاشي آدم

اقرأ مجموعة العبارات التالية بحرص ثم ضع علامة (X) في المكان المناسب أمام العبارة التي تثل على رأيك .

أولاً: البيانات الشخصية :

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

من 31 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة

من 51 - 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

دون متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 حتى 10 سنوات

من 10 حتى 15 سنة

من 15 حتى 20 سنة

من 20 سنة حتى 25 سنة

من 25 وأكثر

ثانياً: البيانات الموضوعية

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي اخترتها

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة						

					من تحقيق أهدافها.	
					يعزز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تقديم منتجات منافسة.	2
					يشجع العاملين على التفكير بطريقة مبدعة.	3
					يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحديد أهدافها.	4
					يحدد كم الموارد البشرية التي يحتاجها المؤسسة .	5
					يساعد على استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	6
					التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الموارد البشرية .	7
					يعمل على تحديد إجراءات عمل محددة.	8
					يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على ربط المؤسسة مع مختلف الفاعلين فيها .	9
					يحدد نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة .	10

المحور الثاني: الميزة التنافسية					
البعد الأول: التميز					
رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا	لا	لا	أوافق بشدة
1	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.				
2	الخدمات المقدمة تكسب ولاء الزبون للمؤسسة .				
3	تسعى المؤسسة إلى تحسين مستمر في خدماتها.				
4	تهتم المؤسسة بنشاط البحث والتطوير.				
4					
5	تنتج المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات منافسين .				

البعد الثاني: التكلفة					
رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تعمل المؤسسة بتخفيض تكاليف منتجاتها .				
2	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر .				
3	تعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف المؤسسة.				
4	يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار فالسوق .				
5	توظف المؤسسة عمال المؤهلين ومتخصصين مما ساهم في خفض التكلفة.				
البعد الثالث: الربحية					
رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تحقق المؤسسة أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها .				
2	تزداد أرباح المؤسسة على المدى الطويل.				
3	أجور العمال ترتبط بزيادة أرباح المؤسسة .				
4	استثمار المؤسسة في الجانب البشري يزيد من أرباحها .				
5	تتبع المؤسسة إستراتيجية التدريب من أجل الرفع من ربحيتها				

