

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بغنوان

أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة موبيليس بولاية الشلف

تحت إشراف الأستاذ:

\* الدكتور: موفق ميمون

من إعداد الطالبين:

\* براهيمي مراد

\* مايسة أحمد

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

/ الدرجة العلمية /رئيسا

الدكتور:مهدي عمر أستاذ محاضر

/ الدرجة العلمية /مشرفا و مقرر

الدكتور:موفق ميمون أستاذ محاضر

/ الدرجة العلمية /مناقشا

الدكتور: مزيان عبد القادر

السنة الجامعة : 2021-2022

# شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرُهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور موفق ميمون

على مجهوداته ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما

سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل

إلا إتقانا وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن

ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

## الإهداء 1

الحمد لله و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين  
إهداء خاص إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى اعز و أعلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها  
و كانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب و البسمة إلى من زينت حياتي بضياء البدر  
و شموع الفجر إلى من منحتني القوة و العزيمة لمواصلة الدرب  
و كانت سببا في مواصلة دراستي، إلى من علّمتني الصبر والاجتهاد إلى الغالية على قلبي  
" أمي "

إلى زوجتي أم محمد الطاهر

إلى قرّة عيني حفظه الله ابني محمد الطاهر

إلى إخواني و أخواتي : سليمان، البشير ، فتحي ، أم آدم ، أم ياسين ، أم جمال

إلى زميلي أحمد مایسة و عائلته

و لكلّ زملائنا في قسم علوم التسيير - إدارة الأعمال -

إلى كل أساتذتنا في الجامعة

مراد براهيمی

## الإهداء 2

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات  
والصلاة على رسوله محمد صلى الله عليه و سلم  
إلى وطني الغالي الجزائر  
إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -  
إلى جميع أفراد العائلة  
إلى جميع الأساتذة الكرام  
إلى كل الأصدقاء والزملاء في التخصص  
إلى كل طالب علم ومحِب للمعرفة

أحمد مایسة



قائمة

الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
15	الشكل رقم (01) : المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية.
16	الشكل رقم (02) : نموذج علاقة التفاعل و التكامل بين الرؤية الاستراتيجية ،الرسالة و أهداف المنظمة
24	الشكل رقم (03) : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الاستراتيجي
25	الشكل رقم (04) : ترجمة الاستراتيجية في شكل خطة تنفيذية
43	الشكل رقم (05) : يمثل دورة حياة المنتج
51	الشكل رقم (06) : الاستراتيجيات العامة التنافسية لبورتر
52	الشكل رقم (07) : يمثل مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية لهيمنة التكلفة
62	الشكل رقم (08) : مخط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	الجدول رقم (01) : المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المنظمة
19	الجدول رقم (02) : عناصر رسالة المؤسسة.
36	الجدول رقم (03) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية
74	الجدول رقم (04) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالتحليل الاستراتيجي
75	الجدول رقم (05) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالاتجاه الاستراتيجي
76	الجدول رقم (06) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالاختيار الاستراتيجي و تقييمه
77	الجدول رقم (07) : استجابات عينة البحث نحو العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية
78	الجدول رقم (08) : يبين نتائج الانحدار البسيط بين بعد التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف
79	الجدول رقم (09) : يبين نتائج الانحدار البسيط بين بعد الاتجاه الاستراتيجي و الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف
80	الجدول رقم (10) : يبين نتائج الانحدار البسيط بين بعد الاختيار الاستراتيجي و تقييمه والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف



# المقدمة العامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المشاكل و التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء محلية أو الدولية نتيجة ثورة الاتصالات و المعلومات، و تحول العديد من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق إضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة و هيمنة التكتلات و التحالفات الاقتصادية، أضف لذلك الديناميكية و التعدد التي أصبحت أهم ميزات بيئة الأعمال و هذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لمواجهة تهديدات المحيط الذي تنشط فيه تلك المؤسسات.

و رغم الأهمية الكبيرة التي أصبحت تكتسيها الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات إلا أنها ليست بالعملية السهلة بل هي عملية تتسم وبالتعقيد فهي توضح للمؤسسة توجهها العام ، و موقفها حيال الأهداف الاقتصادية، كما أنها محدد لنجاح المؤسسة باعتبارها أداة لتنسيق جهود المؤسسة ، و تحديد الأولويات التي تكفل تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنها تعد متطلب هام داخل المؤسسات في سبيل تحقيق مزايا تنافسية.

و يعتبر القطاع الخدمي من أهم القطاعات التي شهدت منافسة كبيرة في الآونة الأخيرة بالجزائر، و من بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، حيث تعمل هذه الأخيرة لضمان انتشار منتجاتها و خدماتها، و التأثير على السلوك الاستهلاكي للمستهلكين، فهي كغيرها من المؤسسات تتأثر بالتطورات و التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، مما أدى إلى الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم و الأساليب المنتهجة ، و تبنيها لاستراتيجية فعالة تمكنها من تحقيق الربحية و التميز و التفوق و منه تحقيق ميزة تنافسية.

### أولاً: إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي :

❖ ما مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات ؟

### ثانياً: الإشكاليات الفرعية

و يتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات أخرى :

- ماهي الإدارة الاستراتيجية ؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية و ماهي أهم محدداتها؟

- هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية؟

### ثالثا : فرضيات البحث

و كإجابة على الاشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- تسعى المؤسسة الإقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية.
- تركز المؤسسة الإقتصادية الجزائرية على الإدارة الاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية.
- هناك أثر و دور كبير بين تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية.

### رابعا: أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي :

- تقديم الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.
- تبيان مكانة تطبيق الاستراتيجية بمؤسسة موبيليس.
- التطرق للميزة التنافسية و أساسيات قياسها بالنسبة للمؤسسة.
- تقديم نتائج البحث المتوصل إليها لإدارة المؤسسة محل الدراسة ، لمساعدتهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة تطبيق الإدارة الاستراتيجية و كذلك تقديم مقترحات لبحوث و دراسات مستقبلية.

### خامسا: أهمية البحث

- تنبثق أهمية البحث من كون تطبيق الإدارة الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للنجاح و تحقيق أهدافها ، مع العلم أنّ الميزة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات من صنع مكانة لها ، لذا لا بدّ من البحث في هذين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على كل منهما.
- كما تعتبر هذه الدراسة اضافة جديدة مفيدة وجديدة في إثراء للمكتبة .
- تبيان دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال عملياتها في استمرار وبقاء المؤسسة وتفوقها على المنافسين.

-تقديم إطار عملي يربط الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية، إذ أنّ علاقة الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية تمثل بحدّ ذاتها اضافة علمية جديدة بالاهتمام.

### سابعا: أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب يمكننا حصرها في ما يأتي:

• أسباب شخصية : أبرزها الميل في البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية خصوصا وأن للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي ، كذلك وجود دوافع مثل الرغبة والفضول في خوض كل ما هو جديد ، كما أنّ قلة البحوث التي تناولت الموضوع كان دافعا مشجعا لاختياره.

• أسباب موضوعية : باعتبار موضوع دور تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة إلا أنه لم يلقى اهتماما كبير خاصة من ناحية عدم الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مختلف الأهداف المرجوة ، لهذا كان اختيار الموضوع يهدف بشكل عام لمعرفة دور وتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثامنا : منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، سيتم الاعتماد على المنهج " الوصفي " باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفييا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يبين مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تتطلب استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى تشخيص واقع ما، وهو دور و تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

### تاسعا : الدراسات السابقة

(1) دراسة حجاج عبد الرؤوف بعنوان : " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة 2007/2006 حيث هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية يتطلب توفرها على مصادر داخلية و أخرى خارجية ، و أن الابداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها ، و ذلك من خلال تأثيره على مصادرها.

(2) دراسة درويش مصطفى بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل ، 2014 حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام.

(3) دراسة شيقارة هجيرة بعنوان : " الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء " ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية و تحديد الاستراتيجية التنافسية و بالتالي تحقيق أحسن أداء والتعرف على العوامل التي تسمح باستمرارية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، كما توصلت الدراسة أن كل من الجودة و الابداع التكنولوجي و اليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها ، و بذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء و استمرارية الأداء التنافسي.

(4) دراسة Pitts, R. & Lei بعنوان " الإدارة الاستراتيجية: بناء ميزة تنافسية مستدامة " ، 1996 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التوجه السوقي للمؤسسات ، و خلصت إلى أهمية المعرفة بالسوق في اختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية و هذا يعتمد على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية المعلومات و المعرفة بالسوق بالإضافة إلى تأثير الظروف البيئية المتمثلة بشدة المنافسة في السوق والتغير التكنولوجي و أثره على التغير في حاجات و رغبات المستهلكين.

### تاسعا: تقسيم البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث الى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية إذ وضعنا في المبحث الأول ماهية الاستراتيجية و مستوياتها ، و المبحث الثاني ماهية الإدارة الاستراتيجية ، و لمبحث الثالث مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني كان بعنوان الميزة التنافسية تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسية، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل الميزة التنافسية كما خصصنا المبحث الثالث لاستراتيجيات الميزة التنافسية.

أما الفصل التطبيقي فتعمق بالإدارة لاستراتيجية وتطبيقها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ، تناولنا في المبحث الأول البطاقة تقنية عن المؤسسة أما المبحث الثاني الاجراءات الميدانية لدراسة أما المبحث الثالث فخصص لعرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها و طموحاتها، ومن ثم تحقيق مكانتها، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات، الموارد المالية الموارد التكنولوجية، الموارد المعلوماتية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية..الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات وقيم وملكات العاملين.

حيث أنّ هذه المؤسسات تتطلع إلى تحقيق النجاح و التميز و التفوق في مختلف عملياتها و أنشطتها في عالم تتداخل فيه المتغيرات ، حيث كان لا بدّ عليها أن تنتهج أسلوب إداري هادف و واعي ، حتى تستطيع التحرك في سياق مقصود و مراد ، يمكنها تخطي واقعها الحالي المثقل بالمشاكل و العقبات و هذ الأسلوب الإداري ما يطلق عليه بالإدارة الاستراتيجية

من هذا المنطلق ارتأينا الغوص في مجمل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية و مستوياتها.
- ❖ المبحث الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية ومستوياتها.

الاستراتيجية تعتبر تصور أي مؤسسة لمستقبلها و مركزها ، هذا التصور يلزم عليها أن تصمم رسالتها و تجد غايتها و أهدافها و الوسائل التي تنتهجها للوصول لهذا المستقبل ، من خلال هذا المبحث ارتأينا التطرق إلى كل من تعريف الاستراتيجية (المطلب الأول) ، ثم مراحل تطور الفكر الاستراتيجي (المطلب الثاني) و أخيرا مستويات الاستراتيجية (المطلب الثالث).

### المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية.

اختلف الباحثون في تعريف الاستراتيجية، فكل عرفها حسب توجهاته وانتماءاته الفكرية و المتفق عليه هو كلمة استراتيجية هي المقابل لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و strategy في اللغة الانجليزية و يرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية straegos و التي تعني فن القيادة و إدارة المعارك، و منه يتضح لنا أن أصل استخدام كلمة استراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري ليمنح الفرصة للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه.

حيث عرف الفيلسوف الصيني SUN ZI الاستراتيجية بأنها فن الحرب<sup>1</sup> ، ومن تم بعد تطور المجتمعات انتقل استخدام المفهوم إلى عديد المجالات التي تتطلب تكتيك و استخدام المهارات العقلية في التسيير ومن هذه المجالات إدارة الأعمال. إذ يعود التطبيق الأول لكلمة الاستراتيجية إلى عام 1951<sup>2</sup> عندما أشار Naurman.j.von إلى أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية (إن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساسا على استراتيجية تتلائم مع حجم الموارد) كما أشار الباحثان Morgenstern et von nourman في مؤلفهما عن نظرية المباراة و السلوك الاقتصادي إلى العلاقة بين تحركات المؤسسة و الموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي استراتيجية.

فكريا ارتبط ارساء مفهوم الاستراتيجية في مجال علوم التسيير بأعمال العديد من الباحثين في مقدمتهم كل من Ansoff et schandler ففي مجال علم الإدارة لم يتفق الباحثون على تعريف شامل و محدد للاستراتيجية هناك من يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية و البعض يطلقها على الأهداف المحددة و وضع البدائل المختلفة ثم إختيار البديل المناسب و تحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ.

<sup>1</sup>سون تزو: فن الحرب تقديم الياس طنوس حنا ، ترجمة مالك سليمان، دار الساقى، بيروت ، طبعة الأولى ، 2009، ص27

<sup>2</sup>عائشة شيخي : محاضرات التسيير الاستراتيجي ، السنة الأولى مستر قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة سعيدي ، 2021،

لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الاستراتيجية حيث عرفها chandler بأنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات.<sup>1</sup> في حين يرى 1965 Ansoff بأن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طريق العلاقة المتوقعة مع بيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها .

كما عرفها Porter2002 بأنها البحث عن ميزة تنافسية ،وذلك بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة و التكيف مع البيئة.<sup>2</sup>

من خلال عرض التعاريف السابقة يمكن القول أنه بدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميدان إدارة الأعمال فقد ظهرت وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، و كما سبق و أن أشرنا إليه فمرد هذا الاختلاف في الأساس هو تباين وجهات النظر من مدرسة إلى أخرى و من مقارنة إلى أخرى و كذا اختلاف الزوايا التي تم من خلالها تعريف الاستراتيجية نفسها. فالتعريفات تعددت و اختلفت باختلاف مراحل اعداد و تنفيذ الاستراتيجية تكون في مرحلة التصميم (عمل فكري) تم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها لتصبح عند تنفيذها و رقابتها مجموعة من العمليات و الاجراءات ...إلخ

إضافة إلى ذلك النظرة إلى الاستراتيجية تغيرت نتيجة للتطور المستمر للمفاهيم و المعارف المرتبطة بها.

وقد أضاف<sup>3</sup> henery- Mintzberg أبعادا أخرى للإستراتيجية سماها five ps for strategy حيث بين أن

هناك عدد من التعريفات و تحديدا خمسة تعريفات للإستراتيجية هي كالاتي:

1\_ الإستراتيجية هي خطة (plan) : فهي مسار للإنتقال من النقطة او الوضع الحالي إلى نقطة محددة في المستقبل, فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة وهي مصممة لانجاز الأهداف.

2- الاستراتيجية هي نموذج أو مثال ( pattern) تعكس اتساقا أو تناغما أو ترابطا في السلوك عبر الزمن ( من خلال السلوك المعتمد و حتى غير المعتمد).

3- الاستراتيجية تعني اتخاذ وضع أو تموضع ( position ) و هنا تكون الاستراتيجية عبارة عن اجراءات وأنشطة مختلفة تقوم بها المنظمة من أجل خلق وضع فريد و ذو قيمة لمنتجاتها في أسواق معينة.

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2020 ، ص18

<sup>2</sup> شيخي عائشة ، مرجع سابق

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي : الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2020 ، ص 22

4- لاستراتيجية هي رؤية أو منظور للمستقبل ( perspective ) و هنا تقع الاستراتيجية داخل ذهن المخطط الاستراتيجي في إطار الرؤية العامة للمنظمة.

5- الاستراتيجية هي مناورة (poly) حيث تكون الاستراتيجية عبارة عن مناورة محددة بهدف تمويه المنافسين للمنظمة.

و بسبب الحاجة إلى وجود رابط معين فيما بين هذه الأوصاف الخمسة و كذا التشابك بين هذه المفاهيم قد ولد لدى المنظمة ما يمكن أن يطلق عليه المسار<sup>1</sup> (path) أو الزخم الاستراتيجي إذ يحدد المسار أو الحصيلة التي تجمع العلاقة بين كل من الأوصاف الخمسة المذكورة في المرحلة الأخيرة التي ينجم عنها صياغة استراتيجية تعتمد على المنظمة و تكون قابلة للتنفيذ.

### المطلب الثاني : مراحل تطور الفكر الاستراتيجي .

من ميزات الإدارة الاستراتيجية هو أنها كمفهوم لا تقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه ، كأحد الثوابت ومن تم فإن الدور الاستراتيجي يتضح في التكيف و رد الفعل ما يجعل الاستراتيجية المتميزة هي التي تملك القدرة على التأثير أو تلك المحدثة للتغيير في البيئة المحيطة. هذا التغيير المنشود في البيئة المحيطة بطبيعة الحال يحتاج إلى التفكير الاستراتيجي كأساس له، فحاجة المنظمة إلى مسؤولين ذوي فكر استراتيجي أكثر من حاجتها إلى مسؤولين ذوي رؤية محدودة بالواقع فقط.

و بصفة عامة فإن الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية يشيرون أن الفكر الاستراتيجي قد تطور من خلال أربعة مراحل: الموازنات، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية.<sup>2</sup> ولكل مرحلة خصائصها و افتراضاتها عن المستقبل.

### 1) المرحلة الأولى: الموازنات / مرحلة التخطيط المالي ( BUDGETS ):

اعتمادا على تخطيط الموازنات السنوية التي تقوم بها المنظمة من خلال التخصيصات و الإنفاق المتوقعة للسنة القادمة و يتعلق بشكل كبير على خبرة المدير التنفيذي الإدارة العليا بالمنتجات و الأسواق و طبيعة المنافسة .

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي : الادارة الاستراتيجية ... العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر، عمان -الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004، ص 44

<sup>2</sup> جريدة العرب الاقتصادية الدولية عبد العزيز العتيبي الأربعاء 2011/12/07

ترجع هذه المرحلة إلى بداية القرن العشرين حيث يتم اقتراح موازنات سنوية للأقسام المختلفة تتضمن مشروعات مقترحة و غير مستندة إلى دراسات و تحليل عميق لأن الموازنات تقوم على افتراض أساسي مفاده أن الماضي يعيد نفسه و غالبيتها تتمحور حول تحديد حجم المبيعات و الأرباح المحتملة.

## (2) مرحلة التخطيط طويل الأجل ( Long range planning ):

ترجع هذه المرحلة إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي و هي مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ القائم على التحليل البيئي و التنبؤ للسنوات القادمة بعيد الأمد فضلا عن توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو. الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه التخطيط طويل الأجل هو أن اتجاهات الماضي و ما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا و تشمل عملية التخطيط أساسا التنبؤ بالمبيعات والتكاليف و التكنولوجيا اعتمادا على بيانات و تجربة الماضي. الجدير بالذكر أن التخطيط طويل الأجل جاء نتيجة للتقصير الحاصل من قبل نظام الموازنات في التعامل مع المستقبل.

تم التركيز في هذه المرحلة على الامكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على اجراء بعض التعديلات على خطط الأعوام الماضية لتصبح خططا مستقبلية.

## (3) مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

ظهرت في الربع الأخير من القرن الماضي إذ حصل تحول نحو التخطيط الموجه بالتأثير الخارجي فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط أصبحت المنظمات تركز على مقومات السوق و الحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة حيث تميزت بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة و مراجعة حالة المنافسة و التوزيع الديناميكي للموارد المتاحة إضافة إلى إعادة تقييم عروض المنتجات و منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة و تحليل محفظة الأعمال.

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي على افتراض أساسي مفاده أن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي و ذلك نتيجة للتغيرات في الظروف المحيطة و هو ما لم يأخذه التخطيط طويل الأجل بعين الاعتبار.

فالتأكد لا يتم فقط على التنبؤ و لكن كذلك على الفهم العميق للبيئة الخارجية بهدف الحصول على نظرة فاحصة على الظروف الحالية و تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات البعد الاستراتيجي فهو يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الاستراتيجية كما يركز على بيئة السوق التي تواجه المنظمة.

4) مرحلة الإدارة الاستراتيجية ( Strategic management ):

ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي و مازالت مستمرة، وقد أكدت على ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الإخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ.

و أدى ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية و تطبيقها بمراحلها الرابعة و تبلورها إلى التحول من الاعتماد بشكل رئيسي على التنبؤات الكمية و التعاطي مع البيانات و المؤشرات المحددة إلى الاستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن و الأسواق و سلسلة القيمة و قدرات المنظمة و كفاءاتها الجوهرية و التركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما أتاح مرونة كبيرة في التخطيط و إعطاء دفع نوعي للتفكير الابداعي و عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تنظيم موارد المنظمة و تمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.

و بصفة عامة فإن المراحل السابقة الذكر تتبلور أفكارها و ممارساتها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أ) مدرسة هارفرد :

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفرد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات من القرن الماضي مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال و كانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة و باعتمادها على التوقع من (02 الى 10سنوات ) غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي و لهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو بالفترة الخافة نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية و أبعادها الجوهرية<sup>2</sup> و خلال سنوات الستينات (1965) أقترح أن تتركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط حيث قدم كل من Guth.leorned .christensen et Andres ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المنظمة و نقاط ضعفها و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي : الإدارة الاستراتيجية و تحديات القرن الحادي و العشرون مفاهيم نظريات و مداخلات ، دار المنهل، 2017 ، ص، 29-30 .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاستراتيجية الموجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص 34.

و خلال 1970 قدم كل من laxch.lawrans et chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المنظمات الاقتصادية.

### (ب) مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من Ansoff.hoffer et chendel مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات ، حيث أنه في منتصف الستينات كان أنصوف و عدد من مستشاري المكاتب المتخصصة وراء مرحلة من التدقيق في أدوات التحليل و هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي باعتباره تنسيق مجموعة من الطرق و الخطوات و الأدوات لتمكين المنظمة من دراسة وتحديد و توضيح استراتيجيتها و هو محاولة للربط بين السلوك الاستراتيجي و خطة العمل و أهم ما جاء به I.ANSOFF ما يلي:

- ميز بين القرارات الاستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية.

- حدد الاستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق.

- كل ثنائية ( منتج ، سوق ) تحدد مجال نشاط.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها و منافسيها و مع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما:<sup>1</sup>

**أولا:** قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.

**ثانيا:** أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة و غير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة و الفعلية في الحصول على هذه المعلومات و المساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي ، المرجع السابق ، ص65

و خلال السبعينيات (1970) طور ANSOFF مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط) غير أن مساهمته كانت نظرية يصعب تطبيقها ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي و من أشهر هذه النماذج BCG – ADL – MCK و لكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المنظمات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة، هذا ما تطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط و بالتالي الدخول في مرحلة جديدة سمية بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.

### 3- مرحلة التسيير الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود و فجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة (1973) و تطور أزمة (1974) و ما نجم عنه انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة ( الأمريكية و الأوروبية ) و هذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (منتوج/سوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها ( المؤسسات اليابانية ) و عملت على السيطرة على الأسواق، فهناك تخطيط و تنفيذ ، هذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سمية مرحلة الإدارة الاستراتيجية و يعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة و تجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي. حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:<sup>1</sup>

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

نتيجة لتقلص مصداقية التخطيط الاستراتيجي ككل و الانتقادات اللاذعة التي وجهت للمصفوفات باعتبارها أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي آنذاك و التي صرح عنها الرئيس الأمريكي R. WILIAMSON قائلا " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية... " جاء التسيير الاستراتيجي للمزوجة

<sup>1</sup>كاظم نزار الركاب، المرجع السابق ، ص65

بين التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين بأبعاد عديدة شملت: الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.... و احتل حيزا هاما في أدبيات التسيير بل أخذ مكانة لا تقل أهمية عن مكانة الاستراتيجية نفسها لدى المسيرين و المنظرين على حد سواء، حيث أن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي يتعدى كونه تغيير في اطار الدراسة إذ يمثل إعادة نظر في التعامل مع مختلف العناصر المكونة للمحيط الخارجي و كذا الظواهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يبرز أهمية وضرورة الربط بين تصميم الاستراتيجية و تنفيذها ( بين المؤسسة كنظام للتخطيط و بين واقعها ).

فإذا كان محور اهتمام التخطيط الاستراتيجي هو الجانب التقني الاقتصادي فإن الإدارة الاستراتيجية قد أدمجت الجانبين التنظيمي والسياسي إلى الجانب التقني الاقتصادي محاولة التعديل بين المدى القصير، المتوسط و المدى الطويل و ذلك بالاهتمام بالربط بين السياسات التقنية و الخطوات المتناسقة لتصميم الاستراتيجية.

### المطلب الثالث : مستويات الإدارة الاستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومع بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها و خدماتها أجمع الباحثون على وجود ثلاثة مستويات لها، هذه المستويات تتناسب مع تعدد و تنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ( CORPORATE STRATEGY )

توضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل و تحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية و كذا الموارد الداخلية التي تمتلكها ، ومن ذلك فهي تصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو، الاندماج، الانكماش، المشروعات المشتركة ، تغيير نوع النشاط الرئيسي ، الدخول في نشاط جديد، تصفية أحد الأنشطة أو تصفية المؤسسة ككل.

فالإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بتحديد رسالتها في المجتمع و تبيث السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، تحديد أهداف و استراتيجيات المنظمة ، اتخاذ القرارات بشأن المنظمة و كذا تحديد حصتها السوقية و دورها في تحديد مركزها التنافسي إضافة إلى دورها في خلق و تعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري ، المرجع السابق ، ص27-28

## 2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (STRATEGIC BUSINESS UNITS)

تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل رسالة المنظمة و أهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال . وتختلف الاستراتيجيات في المنظمة فالوحدة الاستراتيجية هي أحد الأقسام التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة ،سوقا ، قطاعا محددًا ، مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار التوجهات الأساسية للمنظمة طالما أنها تخدم أهدافها.

و تهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق ،وتجيب الخطة الاستراتيجية لهذا المستوى على الأسئلة الموالية:

\* ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب تقديمها من قبل الوحدة؟

\* من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون للمنتجات؟

\* كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟

\* كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المنظمة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة كفوة و فعالة؟

## 3- الاستراتيجية الوظيفية ( FUNCTIONAL STRATEGIES )

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية و نطاق أعمالها بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل: وظيفة الأفراد، التموين ، الانتاج ، التسويق ،خدمات المستهلكين و المحاسبة. حيث توضع الاستراتيجيات الوظيفية من قبل المدراء المسؤولين عن هذه الوحدات و الذين يأخذون بعين الاعتبار عند صياغتهم لهذا النوع من الاستراتيجيات كل من الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجيات وحدات الأعمال . تتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل و من أمثلة القرارات المتخذة في هذا المستوى القرارات المتعلقة بالتخزين و الصيانة ....

بالرغم من تعدد الاستراتيجيات و اختلاف مستوياتها غير أنه ينبغي أن تعمل بشكل متكامل و متفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

## المبحث الثاني : ماهية الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية من أهم الأدوات في التعامل مع التغيير و مع المستقبل حيث أصبحت أداة إدارية ومازالت تحت التطوير و التحديث ليومنا هذا ، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية (المطلب الأول) ، ثم أهداف الإدارة الاستراتيجية (المطلب الثاني) ، و أخيرا التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية (المطلب الثالث)

### المطلب الأول : تعريف الإدارة الاستراتيجية و أهميتها.

#### الفرع الأول : تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا و متكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة و العمليات ضمن إطار المؤسسة و ذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة و بيئتها و بما ينعكس اجابا على تحسين كل من مركزها و أدائها الاستراتيجي. في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية من بينها:

عرفها DAVID(1995) بأنها: " علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

أما HEAGER(1990) فقد عرفها على أنها " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الاستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة"<sup>2</sup>

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها "عملية تقوم بها الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل، و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة"<sup>3</sup>

كما أن الإدارة الاستراتيجية تعني : تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، و رسم و تحديد غاياتها على المدى البعيد، تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، نقاط القوة و الضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود باسم الصميدعي : استراتيجية التسويق ( مدخل كمي وتحليلي) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص 21

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 21

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف : الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، الدار الجديدة الاسكندرية، 2002 ، ص 21/20

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق ، ص 30

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرهلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية ( نقاط القوة و نقاط الضعف) و عناصر البيئة الخارجية ( فرص و تهديدات) و الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة في الأمدين المتوسط والطويل.

### الفرع الثاني : أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المنظمة و ذلك أشارت إليه العديد من الدراسات و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- جعل المديرين - بصفة عامة - أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل ( وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية).
- التخصيص الفعال لإمكانيات و موارد المنظمة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية و من تم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- توضيح الأهداف و التوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
  - تحقيق الفوز على المنافسين.

<sup>1</sup> مؤيد سعد السالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2005، ص 19-20

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- زيادة فعالية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات.
- تهيئة المنظمة داخليا بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية و زيادة رضى المتعاملين و تعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة ، المساهمين و المجتمع.
- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية كوضع الأهداف طويلة الأجل و إجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءات الإدارة لزيادة قيمة المنظمة.
- التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة .
- تجميع البيانات عن نقط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات .
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- و يتم صياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتأكد من مدى توافق تلك الأهداف مع موارد و فلسفة و احتياجات المنظمة و أطرافها و مع طبيعة النشاط و التكنولوجيا المستخدمة ، بهذا التوافق تتم الصياغة النهائية للأهداف العامة.

### المطلب الثالث : التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرون و هي بمثابة سمات العصر الحديث تتمثل في :<sup>1</sup>

1 زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون يأتي محملا بعدد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية فظهور ثورة المعلومات، الاتصالات و تحديات الهندسة الوراثية في

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 54-56.

النبات و الحيوان و الإنسان و قضايا الاستتساخ و الانفتاح الاعلامي كل هذه الأمور ماهي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال .

2 شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغتهم لاستراتيجيتهم تطور الأسواق العالمية حي يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والتسويق و غيرها.

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

4 عجز الموارد المتاحة و ندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية أو فنية فهذا العجز يمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية المناسبة.

5 عولمة الإدارة فكريا وتطبيقيا: في بيئة الأعمال التي تتواجد بها المنظمة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية و هذا ما جعل من العالم قرية واحدة و بالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية و ذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجال التطبيق الاقتصادي و الإداري.

6 الالتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان و القيود البيئية و الديمغرافية و السياسية ... الخ.

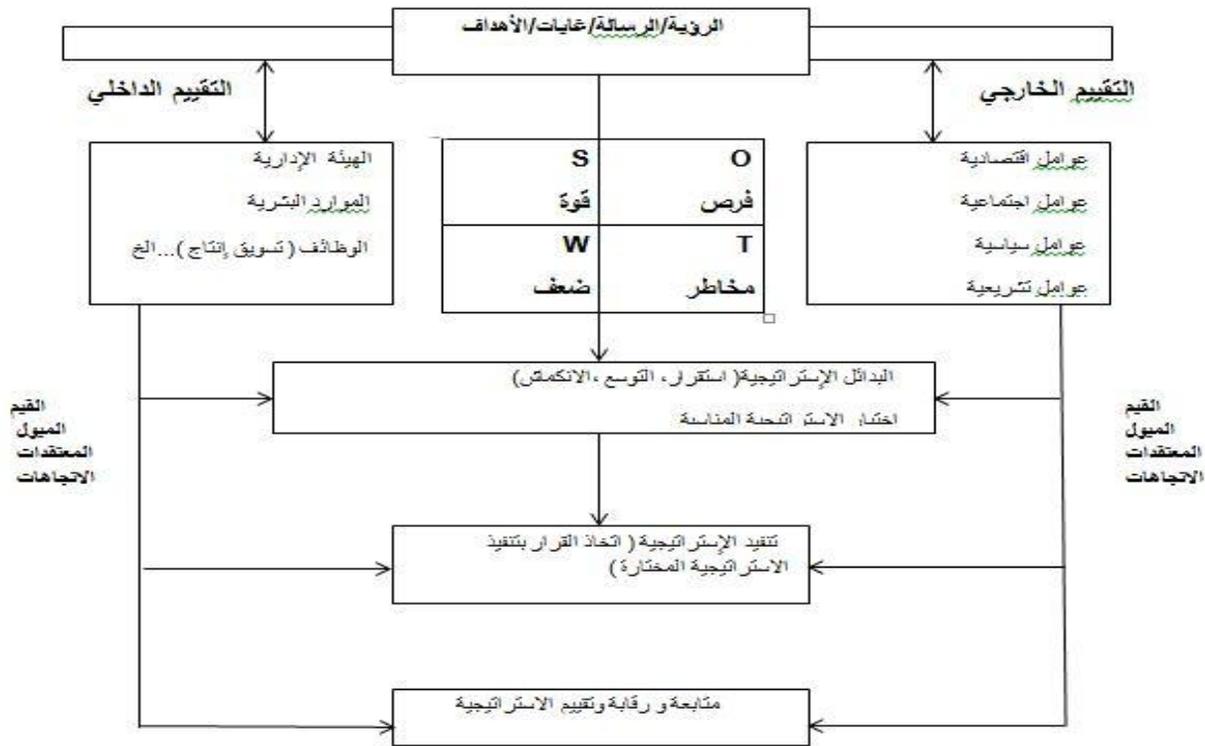
### المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة و عميقة و ما يفرضه من تحديات في جميع المجالات أصبح لزاما على المنظمات لكي تتمكن من الاستمرار في محيطها و مواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه أن تتبع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على التفوق و التمتع الجيد في السوق و ذلك من خلال عدة مراحل منها مرحلة صياغة الاستراتيجية (المطلب الأول) ، ثم مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (المطلب الثاني) ، و أخيرا مرحلة الرقابة و التقييم (المطلب الثالث)

#### المطلب الأول: مرحلة صياغة الاستراتيجية.

صياغة الاستراتيجية تمر عبر عدة مراحل و قبل التطرق لكل مرحلة على حدا لابد من الإشارة إلى أن أي بناء استراتيجي يمر عبر جملة من المراحل و الخطوات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : المراحل التفصيلية لإدارة الاستراتيجية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق ، ص 63.

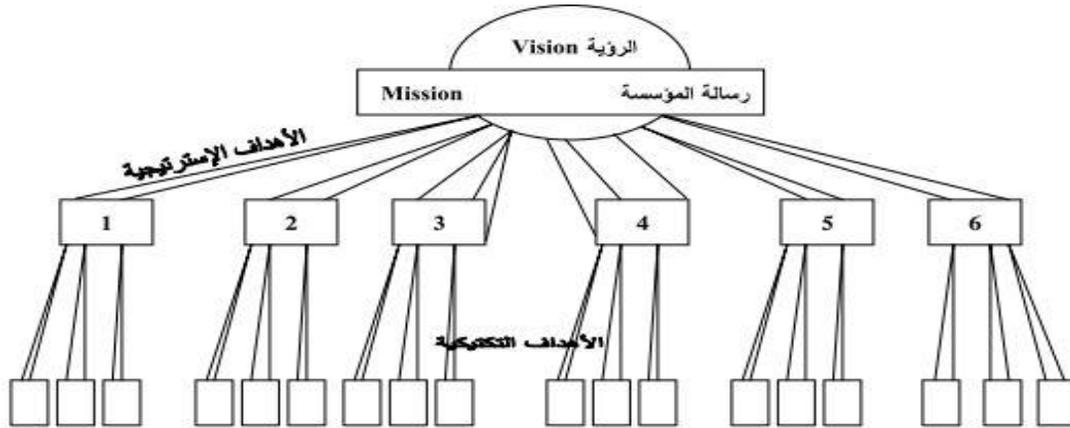
أ- صياغة الاستراتيجية:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمنظمة إذ يجب أن تكون لكل منظمة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المنظمات ، من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الامكانيات التي تخطط لتنميتها".<sup>1</sup>

و يعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها: " هي ما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا و هو مرتبط بأحلامها و طموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية و إن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل".<sup>2</sup>

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة و مميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الاستراتيجية الفعالة والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل و التكامل الموجودة بين الرؤية الاستراتيجية، الرسالة و الأهداف.

الشكل رقم ( 02 ) : نموذج علاقة التفاعل و التكامل بين الرؤية الاستراتيجية، الرسالة و أهداف المنظمة



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير ) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان،الأردن ، ط 1، 2004، ص 91.

<sup>1</sup> مؤيد سعد سالم ، المرجع السابق ، ص 83

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 89

من خلال الشكل يتضح أن الانطلاقة الناجحة للإدارة الاستراتيجية تبدأ بوضع استراتيجية واضحة ذلك أن هذه الأخيرة تشكل مرجعا أساسيا للمرحلة التي تليها ( الرسالة ، تحديد الأهداف ، وضع الاستراتيجية... الخ).

- تحديد الرسالة : تسعى معظم المنظمات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة ، و يأتي ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه و كذا مدا امتلاك المنظمة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة و فعالية و هذا من خلال تحديد الرسالة حيث عرفت رسالة المنظمة على أنها " الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال النشاط ، عملائها و أسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها و هويتها و ممارساتها"<sup>1</sup>

كما يرى peter Drucker أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟ و الذي يكون مترادفا مع سؤال ماهي رسالتنا؟ و الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن مرحلة إعداد رسالة المنظمة تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكرا أو مفهوما محددا يميزها عن باقي المنظمات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة .

طرق صياغة الرسالة : ينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات محددة و واضحة و بسيطة لأن وضوح الرسالة و دقتها شيء مهم لدى المجتمع و كل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المنظمة ، و في هذا الإطار توجد هناك على الأقل وجهتي نظر بشأن العبارات التي تحدها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المنظمة و هي على التوالي كما يلي:<sup>3</sup>

\* **وجهة النظر الوصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمنظمة إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالريح أو العائد على رأس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة باعتبار أن المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المنظمة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، المرجع السابق ، ص 72

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص 69

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي ، المرجع السابق ، ص 174

\* وجهة نظر المعيار: يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة التي تتمكن المنظمة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها. و الجدول التالي يوضح مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المنظمة.

الجدول رقم (01) : المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المنظمة

العبارات الجديدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على	
المعيار	وصف المعيار
1 نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
2 التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حالياً ومستقبلاً.
3 طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الامكانيات اللازمة.
4 للتطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات و الإجراءات و الخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.
5 تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء و المكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق و حجم العمليات و تخصيص الموارد و المزايا و العيوب الخاصة بالمؤسسة.
6 إمكانية تحقيقها	لابد و أن تكون واقعية، و لكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الوصول إليه من موارد.

المصدر: كاظم نزار الركابي، المرجع السابق ، ص174.

2- عناصر و أركان رسالة المنظمة: أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المنظمة من بينها الدراسة التي أجراها DAVID و التي توصل من خلالها إلى العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسعة عناصر كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : عناصر رسالة المؤسسة.

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة؟	1 العملاء
ما هي السلع و الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟	2 المنتجات
أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟	3 الأسواق
ما هي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟	4 التكنولوجيا
ماهي التزامات المؤسسة نحوى تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	5 البقاء/النمو/الربحية
ماهي القيم و المعتقدات الخاصة بالمؤسسة و مناخ عملها؟	6 الفلسفة و الأيدولوجية
ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة و مزاياها التنافسية ؟	7 المفهوم الذاتي
ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟	8 الصورة العامة
ماهي اتجاهات المؤسسة نحوى العاملين بها؟	9 العاملين

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص82.

(أ) معايير الرسالة الجيدة : الرسالة الجيدة هي التي تراعي مايلي:<sup>1</sup>

- 1 الواقعية و الموضوعية.
- 2 القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- 3 تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية ( الإدارات، الأقسام ،وحدات الأعمال الاستراتيجية...) و بين البيئة الخارجية من ناحية أخرى أي التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية.
- 4 الوضوح و الدقة في تحديد مجالات الرسالة ( المنتجات ،الخدمات ...إلخ).
- 5 أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص50

6 التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.

7 أن تعكس اسم المنظمة و شعارها الأساسي.

8 الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.

### ب) وضع الأهداف الاستراتيجية:

أي منظمة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستواها الإداري و تعتبر عملية تحديد الأهداف في المنظمة أمرا مهما و مصيري باعتبارها هي الموجه و المقيم لسلوك و نتائج المنظمة من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة .و تعرف الأهداف بأنها : نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: عبارة عن مزيج الآمال و الغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي.<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة و مهام مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة و الفرعية للمنظمة و أقسامها المختلفة.

### ج) أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تكمن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من أبرزها:

- أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.

- يمثل تحديد الأهداف الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء و الرقابة عليها.

- يساعد تحديد الأهداف على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة و الوظائف التي يجب القيام بها و هذا بدوره

يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة .

<sup>1</sup> نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص23

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، 2002، ص264.

- يعتبر تحديد أهداف استراتيجية واضحة حافزا مهما يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحوى تحقيقها.

- تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام ، الإدارات، الأفراد و يشجع على العمل الجماعي و التعاون في جميع مستويات المؤسسة.

#### د) الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف :

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة أهدافا علمية و عملية و يجب أن تتوفر على جملة من الشروط الضرورية:<sup>1</sup>

1 المقبول : أي أن تتناسب هذه الأهداف مع تفضيلات و ميولات المزيج البشري (المدراء، العاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض و قيم و اهتمامات و مصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

2 المقابلية للقياس : يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة و وضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي و مرتبطة بآجال زمنية محددة.

3 المرونة : يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

4 الوضوح و الفهم : يجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة و خاصة لكل من واضعها و منفذها ، و يجب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة و بلغة واضحة و متعارف عليها.

5 الارتباط بالعنصر الزمني: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة. و لهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل(من 5 الى 10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل ( من 2 الى 5 سنوات) و أخرى قصيرة الأجل ( في حدود 12 شهرا تقريبا).

6 المقابلية للتحقيق: يجب أن تتلاءم هذه الأهداف مع الامكانيات الداخلية و الظروف الخارجية للمنظمة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جما الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، ط1، 2001/2002 ، ص 141-139.

7 التحفيز : يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المنظمة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي يجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها و لكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الاحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال و اللامبالاة.

#### هـ) تصنيف الأهداف:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها، المساهمون (المطالبة بالأرباح) المستهلكون (السلع و الخدمات) ، العمال (الأجور و الحوافز)، الموردون ( ضمان التسديد الفوري)، الحكومة ( الضرائب) ، المجتمع ( المسؤولية الاجتماعية)،..إلخ.و على هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المنظمة، إلا أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 على أساس المدى الزمني: أهداف طويلة الأجل، أهداف متوسطة الأجل و أخرى قصيرة الأجل.
- 2 على أساس المعيار الوظيفي: أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية و أهداف إدارة الأفراد.
- 3 على أساس معيار المستوى التنظيمي : أهداف رئيسية ( الأرباح، النمو ، البقاء و الاستمرارية) و تسمى أيضا أهداف استراتيجية.
- 4 على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع و المتمثلة في توفير السلع و الخدمات بجودة و أسعار مناسبة، توفر فرص عمل، الحفاظ على البيئة إضافة إلى أهداف المساهمين و العملاء و المديرين و العاملين و الحكومة و كل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.
- 5 أهداف كمية و أهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة و أهداف وصفية من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.

#### و) تعارض الأهداف و كيفية التغلب عليها:

قد يحدث تعارض بين الأهداف سواء الاستراتيجية و التشغيلية أو حتى بين الأهداف التشغيلية فيما بينها و لمعالجة هذه المشكلة وجب على المسيرين الالتزام ببعض العناصر التي يتجنب الوقوع فيها و من أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق ، ص265

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق ، ص 103

- الحرص عند اعداد الأهداف على ضرورة التناسق بين الأهداف الفرعية و الأهداف الرئيسة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.
- ترتيب الأهداف حسب الأولويات و الأهمية في تحقيق استراتيجية المنظمة.
- مراعات عنصر المرونة و الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- ربط نظام اعداد الأهداف بنظام الحوافز في المنظمة.

### المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

يعرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه: " إيصال و تفسير الخيار الاستراتيجي و وضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية و الموارد المادية و البشرية اللازمة و ممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: " مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الاجراءات.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الاستراتيجية معناه تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ.

**ثانياً: العلاقة بين الصياغة و التنفيذ:** الاستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الاستراتيجية واضحة و بسيطة، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها و الحصول على النتائج المرجوة كبيراً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني : الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار وائل ، عمان، الأردن، 2000، ص197.

<sup>2</sup> أحمد القطامين ، المرجع السابق، ص132.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق ، ص280- 281

الشكل رقم(03): احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الاستراتيجي:

فعال	النجاح(1)	المغامرة(3)
غير فعال	المشكلات(2)	الفشل(4)
	جيد	سيء

صياغة الاستراتيجية

المصدر: كاظم نزار الركابي ، المرجع السابق، ص281.

- الخلية(1): النجاح: النتيجة المتوقعة لاستراتيجية ذات صياغة جيدة وتنفيذ فعال.

- الخلية(2): المشكلات: المحصلة المتوقعة عن صياغة جيدة و تنفيذ غير فعال.

- الخلية(3): المغامرة: قد يؤدي التنفيذ الفعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للاستراتيجية الأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر، وإلا المؤسسة تقع في هاوية الفشل.

الخلية (4): الفشل: و هي نتيجة استراتيجية صيغة بطريقة سيئة و تم تنفيذها بشكل غير فعال.

ثالثا: الأشكال المختلفة لنماذج تنفيذ الاستراتيجية: تختلف المؤسسات فيما بينها في الأشكال و النماذج والأساليب التي تراها مناسبة لها، و ذلك فيما يسمى ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ، و من بين هذه الأشكال و النماذج ما يلي:

الشكل رقم ( 04 ) : ترجمة الاستراتيجية في شكل خطة تنفيذية

ملخص الخطة التنفيذية:				
الاستراتيجية هي: .....				
خط النشاط أو المنتج هو: .....				
الإدارة القائمة بالتنفيذ هي: .....				
السنة الموالية	..... ...	السنة الثانية	السنة الأولى	
.....	.....	.....	.....	مؤشرات النجاح هي:
.....	.....	.....	.....	خطوات العمل والبرامج هي:
.....	.....	.....	.....	الموارد المطلوبة:
.....	.....	.....	.....	- البشرية
.....	.....	.....	.....	- المالية
.....	.....	.....	.....	- المادية
.....	.....	.....	.....	- .....

المصدر: أحمد ماهر : : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط2 ، 2004 ، ص 219.

رابعاً: تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ:

- 1- الاعتبارات الازمة لتنفيذ الاستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملته من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي:<sup>1</sup>
  - أ- الزمن :يمثل الزمن سلاحاً استراتيجياً باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال المحافظة على التميز الزمني ، وكذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة للزمن.
  - ب- الإعلام و المعرفة بالخطة الاستراتيجية: إن الالتزام من قبل القياديين و مساعديهم في عملية البناء الاستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الاستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاز التنفيذ الاستراتيجي ، حيث كلما كانت المعلومات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 201-212.

ج- حشد الجهود و تعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسة التي يقوم بها المديرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الاستراتيجية ، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية و وضعها موضع التنفيذ ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الخطة.

د- وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المؤسسة ، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقا.

و- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير: يجب على الإدارة العليا أن تراعي عند وضع البديل الاستراتيجي الملائم موضع التنفيذ ما يلي :

\* تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح و هذا يعد من وجهة نظر الإدارة عاملا معرقلا لهذا التغيير، ومن أهم أسباب هذا السلوك هو أن التغيير قد يحدث نوعا من التمزق بين الجماعات و التنظيمات غير الرسمية كما أن بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدان بعض الامتيازات إضافة إلى أن بعضهم لا يفهم معنى التغيير و ضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد و الإدارة. و لحل هذه المشكلة و جعل الأفراد في المؤسسة يستجيبون للتغيير فإن الإدارة بإمكانها استخدام أساليب مختلفة تتراوح بين الترغيب و التهيب و من أمثلة ذلك:

- المشاركة : ويعني ذلك إشراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط و التنفيذ.

- التعليم و التدريب: يتمثل في تقديم معلومات للأفراد تشرح لهم طبيعة و ضرورة التغيير و يكون ذلك إما بشكل صريح مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل أو بشكل ضمني مثل استبعاد الفرد من قوائم الترقية.

ثانيا الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية : عندما يتم تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى و هي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها من بين هذه الأنظمة نذكر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 254- 263 .

أ- الهيكل التنظيمي : بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة و هذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الاستراتيجية الجديدة.

و الاشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الاستراتيجية؟

هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة : الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي ، الهيكل المصفوفي ...الخ.

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه يعتبر جزءا أساسيا في وضع و تنفيذ الاستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة

ب- نظم الموارد البشرية: إن الاستراتيجية الموضوعية تؤثر و تتأثر بنظام الأفراد و الموارد البشرية داخل المؤسسة لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الاستراتيجية و نظام الموارد البشرية. لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية ، وإذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها و سلوكياتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الاستراتيجية أو الأهداف.

ج- نظم المعلومات: يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار ، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها و كذلك جوانب القوة و الضعف ، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية.

### المطلب الثالث : مرحلة الرقابة و التقييم.

وضع الاستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المؤسسة تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها ، و من ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت ، وهذا ما يتحقق من خلال عملية الرقابة.

## الفرع الأول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها

### أولاً : تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعني الرقابة الاستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية ، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية و التنظيمية.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها : " العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة و أعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية و الكفاءة.<sup>2</sup>

و عليه يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف و ما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة و فعالة.

### ثانياً : أهمية الرقابة الاستراتيجية

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال ، فقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تمنعها أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى الخطط السنوية بما ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها.

### ثالثاً : خطوات الرقابة الاستراتيجية:<sup>3</sup>

إذا تتبعنا خطوات الرقابة الاستراتيجية نرى أن مفردات التقييم و الرقابة تتضمن الخطوات الثماني المترابطة التالية:

1. تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي من خلال تحديد معدل العائد على الاستثمار، الأرباح الانتاج، و الرسالة الحالية و الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات.

2- تقييم أداء الاستراتيجيين (مجلس الادارة و الإدارة العليا).

<sup>1</sup>مسعد غالب ياسين : الادارة الاستراتيجية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2005 ، ص 210.

<sup>2</sup> شارلز و جاريت جونز : الادارة الاستراتيجية ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص 628.

<sup>3</sup> مجد صقور، رعد الصرن : الادارة الاستراتيجية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018 ، ص 149

- 3- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف الاستراتيجية.
- 4- مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات.
- 5- تحليل أماكن الضعف أو الخلل و الأسباب التي أدت أو ستؤدي إليها و مراجعة و تعديل الخطط الاستراتيجية و التكتيكية حسب الضرورة.
- 6- إيجاد و تقويم و تحديد الاستراتيجية المثلى البديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة السابقة.
- 7- وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ بعد تهيئة كل الظروف المناسبة لتنفيذها.
- 8- تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج و رقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

#### الفرع الثاني : أهداف رقابة الاستراتيجية و تقويمها:<sup>1</sup>

تتمثل الغاية الأساسية لوظيفة الرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة و للسياسات المرسومة ، إضافة إلى:

- أ- تحقيق التوافق مع متغيرات البيئة الخارجية و تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية .
- ب- ترشيد التكلفة.
- ج- توحيد الاجراءات و السلوكيات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- د- المساعدة في التخطيط و إعادة عملية التخطيط.
- هـ- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم فيه.

#### الفرع الثالث : مستويات الرقابة الاستراتيجية و خصائص نظام الرقابة الفعال

##### أولا : مستويات الرقابة الاستراتيجية

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مجد صقور ، رعد الصرن ، المرجع السابق ، ص150.

<sup>2</sup>مجد صقور ، رعد الصرن ، المرجع السابق ، ص 151.

- 1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
  - 2- الرقابة على المستوى التكتيكي : و تشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية و التأكد من مطابقتها الأداء مع الخطط الموضوعة.
  - 3- الرقابة على المستوى التشغيلي: و تتمثل في الرقابة على النشاطات و الخطط القصيرة الأمد.
- و يتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة من المقاييس لتقويم الأداء على هذه المستويات وتلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة و الجودة و التحديث و الاستجابة للعميل. و كذلك يجب الأخذ بالاعتبار أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات للمستوى الاخر.

### ثانيا : خصائص نظام الرقابة الفعال

ينبغي أن يتسم التقويم الفعال للاستراتيجية بعدد من الخصائص و هي:

- 1- أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية اقتصادية لأن المبالغة في المعلومات قد تضر أكثر من أن تفيد.
- 2- أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية اقتصادية ذات مغزى، أي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة .
- 3- أن توفر أنشطة تقويم الاستراتيجية المعلومات في الوقت المناسب.
- 4- يجب أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث.
- 5- لا بد أن تتعاون كافة الادارات مع بعضها البعض في مجال تقويم الاستراتيجيات.
- 6- أن تتسم أنظمة التقويم بالبساطة فالأنظمة المعقدة قد تثير الإرباك و اللبس و لا تحقق النتائج المنشودة.
- 7- لا بد أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة، فالنظام في المنظمات الكبيرة يختلف عنه في المنظمات الصغيرة.

**خلاصة الفصل:**

إنّ نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ووجود الظروف البيئية غير المؤكدة وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسات وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المؤسسة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة فقد سعت كل مؤسسة ، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية ، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

**تمهيد :**

نتيجة للتغيرات و التطورات التي طرأت على الاقتصاد العالمي منها تحرر التجارة العالمية الثورة التكنولوجية ، و العولمة و التكتلات الاقتصادية ، كل هذه التغيرات جعلت المنافسة في زيادة و جعلت المؤسسة تسعى لتحسين مستويات و استراتيجيات التسيير و منه اكتساب مهارات و تطور الكفاءات و تسخيرها للوصول إلى أفضل تسيير ما يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية

حيث يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

من هذا المنطلق ارتأينا من خلال هذا الفصل الغوص أكثر في مفهوم الميزة التنافسية لذا قمنا بتقسيمه إلى المباحث الموالية

❖ المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية.

❖ المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية.

❖ المبحث الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية.

## المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية

يسعى مدراء المؤسسات إلى إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين وما تسعى له المؤسسة، والوصول إلى هدف الوفاء بمتطلبات الزبائن وذلك عبر وسيلتين إما بتخفيض التكلفة أو بتوفير الجودة في المنتج مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فمن خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق إلى عموميات حول الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى كل من تعريف التنافسية و الميزة التنافسية (المطلب الأول) ، ثم أنواع الميزة التنافسية ومصادرها (المطلب الثاني) ، و أخيراً أهمية و أهداف و محددات الميزة التنافسية (المطلب الثالث).

### المطلب الأول : تعريف التنافسية و الميزة التنافسية

#### الفرع الأول : تعرف التنافسية

لا يوجد تعريف شامل للتنافسية نظراً للتحوّل الكبير في المفاهيم واختلاف الكتاب حول تعريفها، حيث يرى Landou أنها : " فكرة عويصة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي " <sup>1</sup> فالباحث عن تعريف للتنافسية يجد نفسه أمام أكثر من تعريف وذلك لعدم وجود تعريف شامل وقياسي للتنافسية، وفيما يلي جملة من التعاريف للتنافسية <sup>2</sup> :

-تعريف التنافسية المستند إلى عوامل التنافسية : تعرف التنافسية بناء على ثلاث عوامل أساسية هي : السعر، الجودة، والتكلفة، إذ يقال عن التنافسية أنها : " تقديم منتج ذو جودة عالية بسعر مقبول وتكلفة معقولة " -التعريف المرتكز على السوق : مفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية والتي تساوي حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

-التعريف المرتكز على التنافسية كسلوك : ينظر إلى التنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها في تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

-التعريف المرتكز على ربحية المؤسسة : يرى البعض أن التنافسية هي " لمؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة، أو كل ذلك معاً " .

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع : القدرة التنافسية وقياسها، الطبعة 2، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2006، ص 85.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن : بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 125.

الفرع الثاني : تعريف الميزة التنافسية

نظرا لأهمية هذه الأداة تعددت التعاريف لهذا سنحاول تسليط الضوء على أهمها حيث تعرّف الميزة التنافسية على أنّها :

الميزة التنافسية هي : " قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة " <sup>1</sup>

و هي العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي يحقق للمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع أكبر منافسيها <sup>2</sup>

حاول الباحث Frederick lorry وصفها بأنها : " عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، وخلق القيمة بالنسبة للعميل، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية " <sup>3</sup>

إمكانية تكوين عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها وخدماتها عن منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها <sup>4</sup>

كما يقصد بالميزة التنافسية ما تختص به منشأة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنشأة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل <sup>5</sup>.

الميزة التنافسية أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها <sup>6</sup>

و من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي :

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى : نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الاسكندرية، 2001، ص 92.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل : الإدارة الاستراتيجية - الميزة التنافسية ، دار المعارف ، الاسكندرية ، 1995 ، ص 79

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، المرجع السابق، ص 47.

<sup>4</sup> طلعت أسعد عبد المجيد : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، ط2002 ، ص 190.

<sup>5</sup> طلعت أسعد عبد المجيد : التسويق الفعال ، المتحدة للنشر، القاهرة، 2002 ، ص 191.

<sup>6</sup> أحمد ماهر و آخرون : الإدارة و المبادئ و المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ط 2001 ، ص 70.

تعرف على أنها عبارة عن قوة دوافع و قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها و تستمر بفترة طويلة بغرض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة

و الجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (03) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر : نوري منير : مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات ، [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)

<sup>1</sup> الداوي الشيخ : دور التسيير الفعال للكفاءات و موارد المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، ورقة ، 10-09 مارس ، ص 9-25.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

لقد اعتمد الاقتصادي porter في تصنيفه لميزة التنافسية على القيمة التي تحققها للمشتري و التي تتمثل في ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز<sup>1</sup>

أولا : ميزة التكلفة الأقل

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>2</sup>

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف و لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :

(1) **مراقبة الحجم** : من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض الحالتين إلا أنه يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع تكاليفه المتوقعة لكل النشاطات الأساسية، في إطار القطاع المستهدف و ذلك تقاديا لأية اختلافات قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئا يزيد من تكاليف المؤسسة<sup>3</sup>

(2) **مراقبة التعليم** : يمكن التعلم من تخفيض التكاليف النسبية للمؤسسة فما إذا استطاعت اكتساب قدرة حصرية لتعلم فإن ذلك يشكل لها فرصة هامة لامتلاك ميزة عن طريق التكاليف خصوصا في النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة الحساسة للتعلم.

ولهذا يجب تحسين التعلم وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع.

(3) **مقاربة الروابط** : تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى ، فمثلا التكلفة التي تنجم عن

<sup>1</sup> معاش رحمة : دور معايير الجودة العالمية في تحقيق لميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم التسيير ، تخصص تسيير المشاريع ، جامعة باتنة 1 ، 2012/2013 ، ص 65.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 85.

<sup>3</sup> سمير صلحاي : الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، 2008/2009 ، ص 47.

الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4) **مراقبة التقاطعات** : ويحدث ذلك في حالة اشتراك وحدتين أو أكثر في نفس الأنشطة المنتجة للقيمة وهذا ما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها بالمقارنة مع المنافسين.

5) **مراقبة التكامل** : يمنح التكامل في بعض الأحيان إمكانيات هامة لتخفيض التكاليف سواء كان إلى الخلف أو إلى الأمام.

### ثانيا : ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا ما استطاعت تحقيق خصائص فريدة الشكل في مجملها قيمة يرغب فيها الزبون ويتعلق بها.

تعطي هذه الميزة إمكانيات كبيرة للمؤسسة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بالقدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبيا كما تمكن هذه الميزة المؤسسة من تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء ، ويعد هذا الأخير أهم نتيجة لهذه الميزة لأنها تعني استمراريتها ، فالولاء يمكن المؤسسة من الاستمرار في الإنتاج و البيع وتحقيق الأرباح بالمقارنة مع المنافسين.

و للحصول على هذه الميزة يجب توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز، وهي كما يلي :<sup>1</sup>

1) **الإجراءات التقديرية** : وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة المرغوب ممارستها و كذلك الكيفية التي تمارس بها و قد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها ، خصائص و كفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة جودة وسائل الإنتاج...إلخ.<sup>2</sup>

2) **الروابط** : إن خاصية التمييز يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع، وتكمن تفسير هذه الروابط فيما يلي :

❖ **الروابط بين الأنشطة** : لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها فمثلا أجل التسليم لسبب محددة بالإهداء الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلباتهم

<sup>1</sup> رحمة معاش ، المرجع السابق ، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تميمتها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2007/2008 ، ص 18.

❖ **الروابط مع الموردين**: لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لا بد من التنسيق الجيد مع الموردين إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جيد إذا قبل الموردين التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة إلى غاية انتهاء المؤسسة مع علية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها.

❖ **الروابط مع قنوات التوزيع**: ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و هذه الأخيرة، مثلا: تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع...إلخ.

**(3) الرزنامة**: يمكن أن تربط خاصية التميز لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سبابة إلى استعمال صورة معينة المنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن دخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة<sup>1</sup>

**(4) الموزع (الموضع)**: قد تكون ميزة التميز لدى المؤسسة نتيجة موقعها و ذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

**(5) التعلم**: تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.<sup>2</sup>

إن العوامل السابقة للذكر تسمح بحصول المؤسسة على ميزة و تختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، و لا بد من الإشارة إلى نقطة أساسية و هي تكلفة التمييز فأي مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التميز، فمثلا من أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لا بد من استعمال أكبر قدر من الموارد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.

وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة إلى أخرى و هذا اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف و كلاهما يؤثر و يتأثر بالأخر.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> رحمة معاش، المرجع السابق، ص 32-33.

الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية نوعين من المصادر كما حددها الباحثان Pitts and Lei و هي كما يلي :<sup>1</sup>

أولاً : المصادر الداخلية

و هي المصادر المرتبطة بـموارد الملموسة و غير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة و الموارد الأولية ، قنوات التوزيع و الموجودات و غيرها ، و كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز ، مردودات البحث و التطوير و الابداع و المعرفة.

ثانياً : المصادر الخارجية

و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى خلق فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها ، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية ، المالية الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

يمكن للمؤسسة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي و العمودي و التنويع و التحالفات الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين

المطلب الثالث : أهمية و أهداف و محددات الميزة التنافسية

لقد عرفت الميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم عدة وجهات نظر، بالرغم من أنها تصب في مجملها في اتجاه واحد، إلا أنه تم تحديد لها أهداف مرجوة وأهمية بالغة لمختلف المؤسسات ، كما ان لها محددات تسير على خطاها، كي تظهر بشكل فعال، وهذا ما سيتم التطرق اليه في الفروع الموالية

الفرع الأول : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً و أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي لإدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفيزهم للاستمرار و تطوير التعامل.

<sup>1</sup> Pitts, R. & Lei, D Strategic management: building an sustaining competitive advantage, USA: West Publication , 1996 , p70.

- أن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة و قدرتها و مجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة<sup>1</sup>.
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولاءهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية، لضمان البقاء و الاستمرار في السوق.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل البيئة شديدة التنافسية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف الميزة التنافسية

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي :<sup>3</sup>
- القدرة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة .
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا و استمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المحققة و الأرباح الصافية.
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق و تعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

<sup>1</sup> أسامة سالم : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة جامعة أم البواقي ، 2013/2014 ، ص 45.

<sup>2</sup> مناعي فاطمة الزهراء : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنظمات كلية علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2010/2011 ، ص 54.

<sup>3</sup> وهبية مربعي : دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، 2011/2012 ، ص 60.

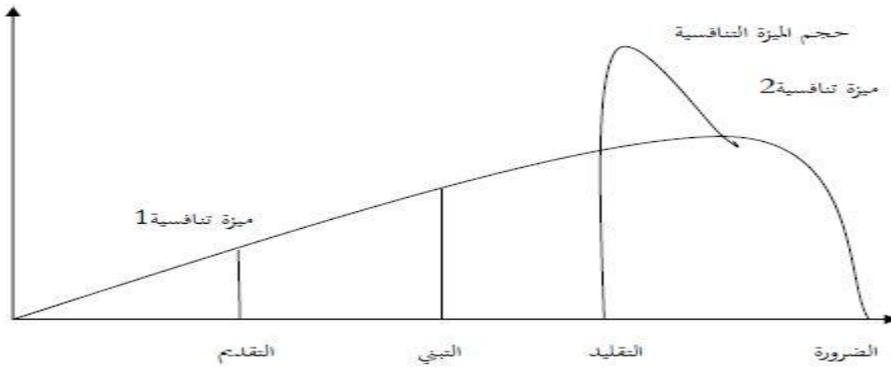
-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.

### الفرع الثالث : محددات الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال متغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة امكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود امامهم :

**(1) حجم الميزة التنافسية :** كلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة جلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة او من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموال باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وابطال سيطرتها في السوق، كما يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة التنافسية أكبر صعب على المنافسين مجاراتها وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فان للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية، ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية<sup>1</sup>

### الشكل رقم (05) : يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 86.

<sup>1</sup> حامد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007 ، ص 357.

يتضح من المنحى السابق وجود أربعة مراحل تمر بها الميزة التنافسية و هي :<sup>1</sup>

- ❖ **مرحلة التقديم** : تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي، تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
  - ❖ **مرحلة التنبؤ** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
  - ❖ **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها، وتكون الوفرات في انخفاض.
  - ❖ **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.
- وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>2</sup>

## (2) نطاق التنافس :

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم" كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمية بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعة.

(أ) **نطاق 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.

<sup>1</sup> بوركة عبد المالك : ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012/2011 ، ص 60.

<sup>2</sup> بوركة عبد المالك ، المرجع نفسه ، ص 61-62.

(ب) **النطاق الرأسي** : يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

(ج) **النطاق الجغرافي** : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)

(د) **نطاق الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوركة عبد المالك ، المرجع السابق ، ص 62.

### المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية

إن سعي المؤسسة الخدمية لتحقيق مكانة في السوق لن يكون بالأمر السهل التي يمكن تلقيها من المنافسين، بل يكون من خلال حسن استغلالها للفرص وتجنب المخاطر والتميز في أسواقها، ولكن كيف لها بناء ميزة تنافسية قوية؟، وكذا المحافظة عليها ، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من أبعاد الميزة التنافسية (المطلب الأول) ، معايير الحكم على جودتها (المطلب الثاني) ، و أخيرا طرق تحقيقها (المطلب الثالث).

#### المطلب الأول : أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات التي تمكن المؤسسة الخدمية من تطبيق استراتيجيات التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد نذكرها في الآتي :<sup>1</sup>

#### أولا : التكلفة

تعد التكلفة الأدنى أقدم عامل تنافسي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات الخدمية، والذي يقصد به قدرتها على تقديم وتوزيع الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف قياسا بالمنافع في ذات الخدمات، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التنافس في السوق مع إمكانية السيطرة عليها ، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للخدمة ويمنح المؤسسة الخدمية ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها العميل أكثر حساسية اتجاه الأسعار.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية الخدمات.

#### ثانيا : الجودة

توافقا مع حالة الرفاهية الاقتصادية التي شيدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح العميل يسعى للحصول على خدمات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء فأصبحت المؤسسات الخدمية تسعى للفوز بطلبات العميل من خلال تقديمها لخدمات تحقق توقعات العميل ورضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري : أسس التسويق ، دار جبهة للنشر ، عمان ، 2002، ص 215

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 217-218.

**1) جودة التصميم :** هو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها العميل وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتطلب ذلك الاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم

**2) جودة المطابقة :** ويتمثل بدرجة التوافق بين الخدمة المقدمة للسوق، وحاجات ورغبات العميل

**3) جودة الخدمة :** الكثير من الخدمات يتوافق شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة الخدمة وجودتها وقبوله من قبل العميل.

### ثالثا : المرونة

جاء هذا نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن أن تتجسد المرونة في مجالين أساسيين هما:

1) قدرة المؤسسة الخدمية على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم الخدمات وفق تفضيلات العميل على اعتبار أن العميل وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة لمتغير، وبالتالي فإن الخدمة لا تبقى على حالها لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

2) قدرة المؤسسة الخدمية للاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الخدمية الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

### رابعا : التسليم

أصبح الوقت عاملا أساسيا لاتخاذ قرارات الشراء، وعليه فإن العديد من المؤسسات الخدمية بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب العميل نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أكبر متغاضيا عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له<sup>1</sup>

### خامسا : الإبداع

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، المرجع السابق، ص 218.

يعتبر الإبداع بُعد الميزة التنافسية من خلال اكتشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها، وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال التكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجال المؤسسة الخدمية تختلف عن تلك الطرق القائمة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في :<sup>2</sup>

#### الفرع الأول : مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل اليد العاملة والمواد الأولية إذ يسهل تقليدها محاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

✓ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

يمكن القول أن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التوصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمات.

<sup>1</sup> وهيبه مربعي ، المرجع السابق ، ص 125.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 99.

الفرع الثاني : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة و درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر .

أولاً : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

تعتمد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثانياً : درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة<sup>1</sup>

المطلب الثالث : طرق تحقيق الميزة التنافسية

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات الخدمية إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة واعادة هندسة الإدارة

الفرع الأول : إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من أهم التحديات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المسيرين والباحثين وترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة بهدف رفع مستوى الأداء لتحقيق مركز تنافسي قوي، وهناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة من بينها:

➤ **التعريف الأول :** إيجاد ثقافة متميزة في الأداء الشاملة ، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت<sup>2</sup>

➤ **التعريف الثاني :** شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية لنجاحها في أي مؤسسة خدمية وهي الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 102.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل إدريس : الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2007 ، ص 554.

من التعريفين السابقين نستنتج :

- تركز الجودة الشاملة على جودة الاداء في المراحل الاولى وصولا الى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت .
- الجودة الشاملة هو تحريك المواهب والقدرات لكل العاملين لتحسين الانتاجية.
- استحوذت الجودة الشاملة على الاهتمام الكبير نظرا لأهميتها في رفع وتحسين مستوى الأداء.
- يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة الخدمية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي :<sup>2</sup>
- (1) **دعم أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي** : من المهم إقناع المسيرين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لديهم الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المؤسسة.
- (2) **التركيز على العميل** : إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل، وبالتالي على الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة الخدمية التوجه نحو العميل كمطلب أساسي، كما يجب توفير قاعدة بيانات عن العملاء و احتياجاتهم.
- (3) **التعاون وروح الفريق** : ينبغي توفر روح الفريق والتعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة الخدمية لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فرق العمل.
- (4) **ممارسة النمط القيادي المناسب** : إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي لأنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، اتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- (5) **وجود نظام لمقياس** : يجب استخدام نظام لمقياس مبني عمى الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- (6) **فعالية نظام الاتصالات** : يجب أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات سواء داخل المؤسسة الخدمية، أو بين المؤسسات ومحيطها، وهذا بغرض إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> عياش قويدر : مدخل إدارة الجودة لشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 مارس 2005 ، ص 223.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 205-206.

وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أن الالتزام بمبادئها كالتحسين المستمر، تقديم قيمة للعملاء، وزيادة التركيز والاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : إعادة هندسة الإدارة

تعتبر فكرة إعادة الهندسة من أهم وأحدث التطورات التي شهدتها العالم في الإدارة خلال سنوات التسعينيات الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات الخدمية إلى دراسة هذا النظام وامكانية تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها، وتعرف إعادة الهندسة :

❖ التعريف الأول : " تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين " <sup>2</sup>

❖ التعريف الثاني : " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب تنظيم السياسات، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة الخدمية " <sup>3</sup>

من التعريفين السابقين نستنتج ما يلي :

- إعادة الهندسة هو تغيير للعمليات و الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية.
  - إعادة الهندسة يعني إعادة تصميم للعمليات الادارية و الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق للمؤسسة الخدمية قيمة مضافة، بهدف زيادة الانتاجية.
  - تعتمد إعادة الهندسة على الهدف من العملية، الابتكار والقيام بالإجراءات.
- وهناك عدة عوامل لنجاح إعادة الهندسة هي : <sup>4</sup>

- ✓ وضع الإستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- ✓ التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق ، ص 207.

<sup>2</sup> سليمان منيرة : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ، 2013/2014 ، ص 63.

<sup>3</sup> أحمد علي صالح ، سعد علي العنزي : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 408.

<sup>4</sup> سليمان منيرة ، المرجع السابق ، ص 69.

✓ البدء قبل وقوع الأزمة.

✓ التصميم من خلال الإعادة والتكرار.

✓ تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.

✓ التصميم مع مراعاة المرونة.

### المبحث الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية

منذ أكثر من عقدين مضيا من الزمان ، اقترح Michael Porter ثلاث استراتيجيات لتحديد موقع التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسات، وهي الموضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (06) : الاستراتيجيات العامة التنافسية لبورتر



المصدر : حامد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس ، المرجع السابق ، ص 233.

### المطلب الأول : استراتيجية الهيمنة بالتكلفة Overall Cost Leadership

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول<sup>1</sup>، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان..إلخ

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف : تسويق الخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 367.

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل رقم (07)

الشكل رقم (07) : يمثل مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية لهيمنة التكلفة

الهياكل	رقابة التكاليف المركزية				القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج				إدارة الموارد البشرية	
	إقتصادات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير				تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين				التدبير	
	الخدمة	التسويق /المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	
خدمات اقليمية	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	إقتصادات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة/ تخزين واسع		

المصدر : ظاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، المرجع السابق ، ص 309.

فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرنكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم نفس الخدمة وبنفس المواصفات التي يقدمها المنافسين أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون ترتفع كلما ارتفعت قدرة المؤسسة الخدمية على عرض أسعار أقل، وهذا يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق الأرباح المرغوبة<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة الخدمية يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات و إنما بتحسين طرق الإنتاج.

وينطبق هذا المفهوم فإن المؤسسة الخدمية تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين، وتحتاج عملية تبني هذه الإستراتيجية المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة قصد عرض مستوى قيمة قريبة من تلك التي يعرضها المنافسين وبأسعار أقل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 369.

<sup>2</sup> Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbos, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6ème édition, (France : dunod, 2005), P. 304

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية : <sup>1</sup>

- وجوب طلب مرن عن السعر أي زيادة المشتريات بمجرد انخفاض السعر.
- تغطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا نذكر منها : <sup>2</sup>

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.

- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

### المطلب الثاني : استراتيجية التميز Differentiation

تركز المؤسسة هنا على إنتاج خط منتج، وبرنامج تسويق مميزين جدا بحيث تكون قائدة في الصناعة.

و سيفضل معظم العملاء امتلاك هذه العلامة التجارية إذا لم يكن سعرها مرتفعا جداً. وتتبع IBM هذه الاستراتيجية في منتجات وخدمات تقنية المعلومات : <sup>3</sup>

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية هي : <sup>4</sup>

- تعدد المنتجات (الخدمات) وتوافرها مع حاجات المستهلك
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع بنفس استراتيجية التمييز.

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا نذكر منها : <sup>5</sup>

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عبد لمعناك أبو النجا : التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 284.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 2 ، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص 680

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويتز الأزرارطة، الاسكندرية ، 2003 ، ص 237

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 238.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، المرجع السابق ، ص 682.

▪ توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.

▪ توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

وتتبع IBM، Caterpillar هذه الاستراتيجية في منتجات وخدمات تقنية المعلومات، ومعدات التشييد الثقيلة على التوالي.

وحسب "بورتر" فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الاخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة الخدمة مقارنة مع المنافسين، فعندما تحقق مؤسسة خدمة ما تميز في خدماتها يجب عليها بيعها بسعر أقل من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : استراتيجية التركيز Focus

ترتكز هذه الإستراتيجية على شريحة معينة من السوق، أي التركيز على مجموعة معينة من العملاء وتلبية طلباتهم، ويمكن للمؤسسة الخدمية تحقيق هذه الميزة من خلال خفض التكلفة أو التركيز على التميز ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال :<sup>2</sup>

#### أولا : التركيز مع خفض التكلفة

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للخدمة وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من العملاء الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة الخدمية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

#### ثانيا : التركيز مع التمايز

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في الخدمة والموجبة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من العملاء دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدفة لذلك تعتمد على التمايز في خدماتها وخلق الولاء لعلامة خدماتها.

<sup>1</sup> Kotler Philip, **Marketing Management**, 13th Edition, Publi-Union , Paris, France, 2006, p413.

<sup>2</sup> ثبت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد مرسى : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية القاهرة ، 2002 ، ص 257-258.

يمكن القول أن المؤسسة الخدمية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز بإتباع استراتيجيين:

\* النجاح في قيادة التكلفة من خلال إتباع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة.

\* التمايز في قطاع أو القطاعات المستهدفة من خلال إتباع مداخل تمييز الخدمة.

حتى تتمكن المؤسسة الخدمية من الدخول في استراتيجيات التركيز يجب ان تتبع خطوتين هامتين هما :<sup>1</sup>

✓ اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الخدمية ثم التنافس.

✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

لتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على حجم

القطاع ، رحية القطاع ، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية بالنسبة

للمتنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 123.

## خلاصة الفصل :

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله و اتجاهاته، و عي استهلاكي عالي و عقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتسابها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف و اليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

حيث أيقنت بذلك بأن توجهها نحو الزبون هو الاختيار الأنسب و الذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، انطلاقاً من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى، ثم البحث عن كفاءات منحه قيمة مضافة تسعده، و مساعدته على التماسها و التمتع بها من خلال استعماله لسلع وخدمات المؤسسة.

ومن خلال التعمق في الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر نلاحظ أن المؤسسات الخدمية التي تطبق استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة يمكن أن تحقق معدلات عالية من الأداء، من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة مؤسسة

موييليس

**تمهيد :**

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث لننتقل بعد ذلك إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ، بالاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

حيث سوف نتعرض إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي قمنا بجمعها من مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف حول جملة من المسائل التي تتعلق بموضوع الدراسة و متغيريه التابع و المستقل " الإدارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية " على الترتيب.

و تحقيقا لهذا المبتغى ركزنا في هذا الجانب على تحليل البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس ثم عرض البيانات ثم اختبار الفرضيات حول تأثير تطبيق الادارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

و بناءا على ذلك تم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث كالاتي:

❖ **المبحث الأول : بطاقة تقنية عن مؤسسة موبيليس**

❖ **المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية للدراسة**

❖ **المبحث الثالث : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها**

### المبحث الأول : بطاقة تقنية عن المؤسسة

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال، تنشط في مختلف الخدمات التي تتعلق بالاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية) وخدمات الانترنت (جواب)، كما أنها تنشط في مجال الهاتف والنقل (موبيليس)، هذا الأخير محل دراستنا الميدانية

#### المطلب الأول : التعريف بشركة اتصالات الجزائر (موبيليس)

##### الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها ، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية .

#### 1) نبذة عن نشأة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال :

تعد المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال شركة ذات أسهم ، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ، يقدر رأس مالها بمائة مليار دينار جزائري .

الرأس مال الاجتماعي : 100.000.000.000 دج

المقر الاجتماعي : حي الأعمال الجزائر مجموعة 05 قطعة 28، 27 و 29 باب الزوار الجزائر العاصمة .  
عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2022 هو حوالي (5000) عامل ، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003 وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة أما من الناحية التسييرية فالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين يشرف على المؤسسة الرئيس المدير العام ومدراء وظيفيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي : الوظيفة التجارية ، التسويق والاتصالات ، الإدارة التقنية ، الإمداد ، الموارد البشرية ، العلاقات العامة ، المالية والمحاسبة ونظام المعلومات كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين .

تحتوي المؤسسة على مجلس إدارة مكون حوالي من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية ، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة .

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية وهي :

- تقديم أحسن الخدمات والعمل على تطويرها.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .
- الإبداع وتحسين الخدمات .
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة ، وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك حيث تضم حاليا في سنة 2022 حوالي 21 مليون مشترك على الصعيد الوطني .

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوماً أن تعطي صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة ، بالإضافة إلى الترويج والإبداع في العروض والخدمات المقترحة ، فموبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنها ، وهذا ما زاد ذلك قوة شعارها " موبيليس أينما كنتم " ، حيث أن هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ، وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة وهي : الشفافية ، الوفاء ، الحيوية والإبداع

## (2) المستوى الجهوي :

تشمل على ثمان مديريات جهوية ، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني وتعمل على تنفيذ وتطبيق الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا ، وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق وفي مقابل ذلك تكون هذه المديريات مسؤولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا ، وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف والقصور

المديريات الجهوية :

- المديرية الجهوية للجزائر العاصمة
- المديرية الجهوية سطيف.
- المديرية الجهوية قسنطينة.
- المديرية الجهوية عنابة.
- المديرية الجهوية بشار.
- المديرية الجهوية ورقلة.
- المديرية الجهوية وهران.
- المديرية الجهوية الشلف والتي هي محل دراستنا الميدانية لهذه المذكرة .

إن الوظائف الأساسية لهذه المديريات هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا

## الفرع الثاني : العرض العام للمديرية الجهوية بالشلف

### (1) لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة :

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف في سنة 2005 لتغطية المناطق المجاورة للولاية ، وتتفرع منها حوالي 23 وكالة تجارية من بينها 7 وكالات رئيسية على رأس كل ولاية تابعة لها وهم كالتالي : (الشلف ، عين الدفلى ، غليزان، تيسمسيلت ، تيارت ، المدية الجلفة) و 2 وكالات جوارية موجودة في كل من (خميس مليانة فرنده) ثم جاء إنشاء وكالات فرعية ليكتمل العدد إلى 23 وكالة الموجودة حالياً ، وقد تم هذا المشروع من أجل توحيد الوكالات التجارية وتحقيق النجاح والقفزة النوعية في الميدان التجاري

## 2) قيم و مبادئ المديرية و نظام العمل بها :

### أولاً : قيم و مبادئ المديرية

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ حماية المستهلك والدفاع عن خصوصياته .
- ✓ الجودة ، الابتكار و الامتياز .
- ✓ التضامن .
- ✓ روح الفريق .
- ✓ النزاهة والشفافية .
- ✓ إتقان العمل واحترام العهود والوفاء .
- ✓ الجدارة والاستحقاق ، الثقة ، الصدق والأمانة .
- ✓ العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو .

### ثانياً : نظام العمل بالمديرية

حالياً يشتغل في المديرية الجهوية موبيليس بالشلف حوالي 50 عامل وهذا إلى غاية جانفي 2022 ، بينما

وهم مقسمين حسب مجالين إلى :

#### أ) المجال الإداري والتقني :

يشتغل العمال وفي نظام زمني مقسم إلى فترتين :

- الفترة الصباحية من الساعة 08:00 صباحاً إلى 12:00 زوالاً .
- الفترة المسائية من الساعة 13:00 زوالاً إلى 16:30 مساءً .

مع وجود حالات المناوبة في الساعات الإضافية يومي الجمعة والسبت وحتى في المناسبات والأعياد الدينية وكل هذا من أجل العمل على خدمة الزبائن وراحتهم وتوفير الشبكة عن طريق نظام أسترانت.

#### ب) المجال التجاري :

في هذا المجال نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة ، وهو مقسم كذلك إلى فترتين

#### ❖ الوكالات الرئيسية :

- الفترة الصباحية تكون من الساعة 08:00 صباحاً إلى غاية 14:00 زوالاً .
- الفترة المسائية تكون من الساعة 14:00 زوالاً إلى غاية 20:00 مساءً .

#### ❖ الوكالات الجوارية :

- من الساعة 09:00 صباحاً إلى الساعة 17:00 مساءً.

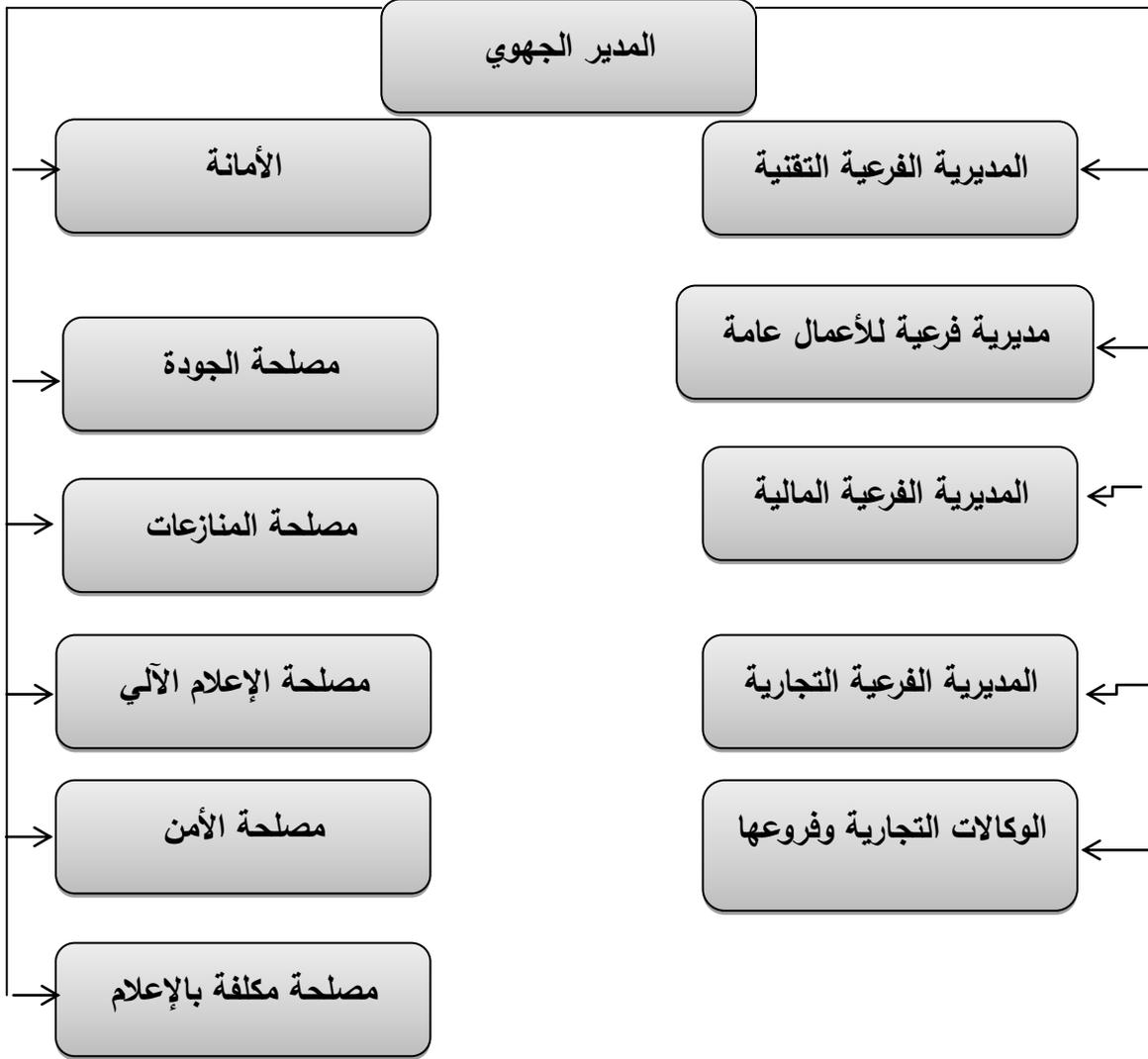
وكل هذا من أجل تلبية طلبات الزبائن (بيع ، حل مشاكل ...إلخ )

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة واقعا افاقها و طموحاتها

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية - شلف على الشكل التالي :

الشكل رقم (08) : مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مستمد من مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بالشلف

تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاط المؤسسة والمتمثلة في مجموعة من الوظائف المتخصصة وهي وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاطها والوظائف الفرعية أو المساعدة لخدمة الوظائف الأساسية مع وجود تكامل مع الوظائف الأساسية والفرعية ، لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليتيه والذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف ، وهو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات البيئية واستيعاب التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم وأهداف المؤسسة .

يشتمل الهيكل التنظيمي على الأقسام العملية التالية :

**قسم تقنيات الشبكة والخدمات :** الذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

**قسم السوق العمومية :** الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق... الخ.

**قسم الشؤون الداخلية :** الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

**الديوان :** يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني

- مستشار الموارد البشرية

- مستشار قانون

- المساعدة الرئيسية

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه، ويمكن

توضيح الهيكل التنظيمي الجديد والمعدل لسنة 2020 بالرجوع الى الملحق رقم (01)

**الفرع الثاني : واقع المؤسسة الجهوية موبيليس**

عدد المشاركين في شركة موبيليس الناحية الجهوية الشلف بلغ أكثر من 500.000 وهذا خاص بالدفع البعدي لأنه مرتبط بالفاتورة ، أما الدفع المسبق لم نستطع ضبط العدد لأن سلطة الضبط هي المكلفة بتحديد الرقم حيث أنها تغطي نسبة كبيرة من السكان .

- عدد المستخدمين 50 مستخدم .

- عدد الوكالات التجارية 23 وكالة .

- عدد نقاط البيع أكثر من 465 نقطة بيع .

- عدد محطات التغطية BTS

- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

**موزعو المؤسسة :**

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على :

- جميع الوكالات التجارية التابعة لها .
- بريد الجزائر .
- ألجيريكـا Algerika .

• Anep messageries

• Gts phone

- من أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها:
- ✓ فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى الثامنة ليلا على مستوى كل الوكالات .
- ✓ توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن .
- ✓ اقتراح عروض بسيطة ومفهومة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن .
- ✓ التحسين المستمر لمنتجاتها من حيث الخدمات والتكنولوجيا .
- ✓ بناء شبكة تتميز بالجودة العالية .
- ✓ نشر نظام التغطية على مستوى مختلف الجهات.
- ✓ إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة .
- ✓ الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات.

#### الفرع الثالث : آفاق و طموحات المؤسسة

إن للمؤسسة آفاق و طموحات عديدة ومتنوعة من أجل إيجاد المكانة الخاصة واللائقة بها في وسط المنافسة وكل هذه الطموحات والآفاق تسعى من خلالها دائما إلى جلب أكبر عدد من الزبائن والمحافظة عليه ومن بين هذه الطموحات :

- عرض خدمات ذات نوعية عالية وبدون عيب فيها.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها ، والتخلي على أنماط التسيير التقليدي.
- القضاء على التصرفات السلبية.
- تقدير حاجات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها ، وكذلك التخلي عليها عندما يتعلق الأمر بصيانة جديدة وأفضل.

#### المطلب الثالث : أهداف شركة موبيليس و أهم نشاطاتها

من خلال هذا المطلب و من خلال لدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل المؤسسة ومن خلال الملاحظة والزيارات المتعددة التي قمنا بها فقد دوننا أهم ما قمنا برصده من خلال أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و كذا ملاحظة نشاطاتها و رصد أهم نقاط القوة التي تركز عليها المؤسسة

#### الفرع الأول : أهداف شركة موبيليس

- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، الخدمات) وذلك بابتكار منتجات وتصميم وعروض جديدة.
- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .

- الابداع .

- الزيادة في نسبة الارياح والنمو .

- ترقية الابتكار والابداع في اكثر من استراتيجية .

- الاصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في اسرع وقت ممكن لأي شكوى .

- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها تحقيق ارقام اعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير الى 20 مليون مشترك.

- أن تكون موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بتوسيع نظام 3G وتعميم استعمال الهاتف النقال الجيل الرابع 4G

- تحسين شبكة التغطية للوصول الى % 99 من السكان بالجزائر

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والابداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة الى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة، موبيليس ارادت التمتع كمتعامل اكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها: "اينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها، بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي وادائها لدورها ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع الى قيمها الاربعة (الشفافية، الوفاء، الحيوية الابداع).

#### الفرع الثاني : نشاطات المؤسسة

##### 1) اتفاقية موبيليس مع الزبائن :

- إن موبيليس من واجبها أن تتميز بالشفافية و الأمانة والإعلام والاستماع إلى زبائنهم ولكي تكسب أكبر عدد من الزبائن تتعهد بما يلي :
- تحسين تدريجي للخدمات والتكنولوجيا.
  - تمنح شبكة ذات نوعية رفيعة.
  - الرد على كل الشكاوي.
  - اقتراح أمور بسيطة وشفافة بدون مفاجئة.
  - الاستماع دوما إلى المستهلكين.
  - توفي بكل وعودها.

##### 2) الخدمات المقدمة للزبائن : تقدم العديد من الخدمات وتتمثل في :

##### أ) عروض الدفع البعدي :

- اشتراكات 0661.

- سما 1300 libre

BeKING –

WIN Max Libre –

ب) عروض الدفع المسبق :

– سما

– سما Talk

– سما Mix

– سما Net

– سما Unlimited

– PixX

– برنامج PixX

– PixX 50/100

– PixX 500

ج) كونترول :

– Sama Control 1300

– Win Max Control

د) جوازات إنترنت :

– جوازات إنترنت

– جوازات NAVIGUI

هـ) جوازات التجوال

– جوازات التجوال الكامرون

– جوازات التجوال قطر

– جوازات التجوال للحج

– جوازات التجوال لفرنسا

– جوازات التجوال لأوربا

– جوازات التجوال لأمريكا

و) الخدمات :

– خدمة Désactiver

– خدمة أرسلني عبر BaridiMob

– خدمة MobiliSafe

- خدمة الإشعار
- خدمة MeetMob
- خدمة myCloud
- برامج التجوال
- برنامج التجوال تونس
- البرنامج الدولي
- برنامج Orange Tunisie
- Arsselli و البطاقة الدولية
- خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد
- Arsselli via gab
- MobiSpace
- خدمة MobSound
- سلكني
- Sellekni Plan/Net
- سلكني /سلكني +
- خدمة MobMic
- E-rselli
- Men3andi
- خدمة Mobinfo
- MobiliStore
- الصوت العالي الوضوح
- خدمة نغمتي
- رصيدي
- كلمني
- بطاقات التعبئة من فئات 200 دج ، 500 دج ، 1000 دج ، 2000 دج.
- بطاقات التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.
- خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة G4 .GPRS.
- ( ز) إنترنت
- Modem WIFI

NAVIGUI 3G -

Navigui 3G/4G -

ح) تحويل العروض

- التحويل من PixX إلى عرض Win Max Control

- إلى عرض PixX

- إلى عرض WIN CONTROL

ط) الخدمات الأخرى :

- الفاتورة عبر النات.

- الفليكسي عبر النات.

3) تعاملات المؤسسة مع الجهات الأخرى :

- البنوك والمصارف.

- التأمينات والضمان الاجتماعي.

- مؤسسات ذات الصيغة القانونية.

4) العوامل الاقتصادية :

إن مؤسسة موبيليس تنشط في هذا الميدان نشاطا هاما على الصعيد الوطني ، يمتاز بشدة المنافسة وهذا يتطلب أنظمة وسياسات فعالة تخدم وتلبي حاجيات الزبون ، ولهذا سعت المؤسسة إلى تطوير نظام تسييرها وتنمية كفاءتها وتحسين أدائها ، لذا اعتمدت على سياسة الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة مع باقي المتنافسين.

5) العوامل التكنولوجية :

تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا عالية ، وهي التمكين من تكنولوجيا الجيل الرابع ، وتقتني آلات و أجهزة حديثة من أجل أن تكون رائدة في السوق ، ومن خلال تشخيص البعد الاستراتيجي نجد أن لها موارد تكنولوجية جد معتبرة مكنتها من تحقيق فعالية ونجاحات كللت باعتراف زبائننا.

الفرع الثالث : نقاط القوة و نقاط التحسين التي تركز عليها المؤسسة

اولا : نقاط القوة

- الموارد البشرية الهامة ذات كفاءات ومهارات ومستوى عالي من الخبرة ، وحسن توزيع هذه الموارد.

- تكوين وتأطير لأغلب المستخدمين والإطارات.

- رقم الأعمال الذي يدعم قدرة المؤسسة في النمو والتطور.

ثانيا : نقاط التحسين التي تركز عليها المؤسسة

- إعادة تدريب و تكوين العمال والمستخدمين.

- تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنه ضروري لنجاح المؤسسة وتميزها.
- البحث والتكوين في سياسة الجودة.

- وضع جهاز وسياسة تنظيمية اتصالية فعالة ومسايرة للواقع.
- تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

#### المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية

إنّ المنهجية المتبعة في أي بحث من البحوث العلمية تعني مجموع المناهج و الطرق التي تواجه الباحث في بحثه ، و بالتالي فإنّ وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها

#### المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع و مجتمع البحث

##### أولاً : الدراسة الاستطلاعية

قمنا بالدراسة الاستطلاعية من خلال تنقلنا إلى مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف من أجل الحصول على بعض المعلومات الخاصة بدراستنا حول المؤسسة وكذلك حول عدد الموظفين داخل المؤسسة وكذلك بعض المعلومات التي سهلت من مهمة تنقلنا للتواصل مع الموظفين و العملاء وتقديم استمارات الاستبيان وتتكون العينة من 35 موظف وتم اختيارها بالطريقة العشوائية وتم تطبيق المنهج الوصفي على هاته العينة واستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيع 35 استمارة استبيان وتم اعتماد 30 استمارة واستبعاد 5 استمارات غير قابلة لتحليل الإحصائي لعدم اكتمال الإجابات لأسئلة الاستبيان وبعد نهاية الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات اللازمة تم تحليل وتفسير النتائج باستخدام برنامج SPSS وبعد الانتهاء من التحليل تم مناقشة النتائج استنادا إلى الدراسات السابقة ومن أهداف التجربة الاستطلاعية:

- معرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية.
- التأكد من صلاحية الأداة.
- التسلسل المنطقي لأداء هذا الاستبيان.
- مدى استجابة الموظفين وتفاعلهم مع الاستبيان ومدى ملائمة لهم.

##### ثانيا : المنهج المتبع

بناء على طبيعة ونوعية الموضوع الذي اخترناه للدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات و تبويبها و إنّما يضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات و التعرف على خصائص الظاهرة المدروسة و يتّمم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات و المعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة ، هذا إلى جانب استخدام المنهج الاحصائي لتفسير الفروق و الدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة

(1) مجتمع الدراسة

تمّ اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين على اختلاف مراتبهم الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة و تمّ حصر كافة مجتمع الدراسة و بلغ عددهم 50 موظف ، بعد ذلك تمّ اختيار عين عشوائية ملائمة للدراسة و قد بلغت العينة 35 مفردة ، و تم توزيع 35 استمارة استبيان على الموظفين حيث تمّ استرجاع 30 استمارة .

(2) عينة الدراسة

العينة هي نموذج البحث الذي يجرى عليه الباحث مجمل بحثه وعمله حيث أجريت دراستنا على عينة عشوائية قوامها 35 موظف في المؤسسة .

المطلب الثاني : مجالات و متغيرات الدراسة

أولا : مجالات الدراسة

- ❖ **المجال البشري :** تمت عملية توزيع الاستمارات على 35 موظف من المؤسسة محل دراستنا التطبيقية .
- ❖ **المجال الجغرافي :** لقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف.
- ❖ **المجال الزمني :** لقد تم ابتداء البحث منذ أوائل شهر جانفي عن طريق البحث في الجانب النظري أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم توزيع الاستمارات على الموظفين خلال الفترة الممتدة ما بين 05 مارس إلى 15 أفريل.

ثانيا : متغيرات الدراسة

- المتغير هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان :
- ❖ **المتغير المستقل :** هو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي ويتمثل في دراستنا في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ **المتغير التابع :** وهذا المتغير هو ناتج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في الميزة التنافسية.

المطلب الثالث : أدوات البحث و الوسائل الاحصائية

أولا : أدوات البحث

في هذا البحث تناولنا تقنية الاستبيان الذي يعتبر من أنجع الطرق للتحقيق حول الرأي العام ومن أنسب الطرق لتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، كما يسهل علينا جمع المعلومات المراد الوصول إليها انطلاقا من الفرضيات السابقة.

حيث يعتبر الاستبيان : أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

وتضمن الاستبيان قائمة تضم (26) سؤالاً، يجاب عليها بعلامة أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة المراد دراستها.

و يعالج هذا الاستبيان التساؤلات المطروحة مقسمة على محورين تتمثل في : رأي عينة البحث في عمليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، و رأي عينة البحث في الميزة التنافسية داخل مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف، و دراسة خصائصه السيكومترية من خلال توزيعه على (35 موظف) و الاستثمارات الصالحة للتحليل قدرت ب (30 استمارة) و استخدام نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

❖ المحور الأول : رأي عينة البحث في عمليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

❖ المحور الثاني : رأي عينة البحث في الميزة التنافسية

فمن الخصائص السيكومترية :

(1) صدق الأداة :

الصدق هو قيمة الجذر لتربيعي لقيمة ثبات الاستبيان و هو يمثل معامل الثبات

(2) ثبات الأداة :

الثبات يمثل أهمية كبيرة في عملية بناء و تقنين الاختبارات، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه وتعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت إلى القيمة الصحيحة الواحد ووفقا لمتطلبات الدراسة فقد تم استعمال معامل ( ألفا كرونباخ) للتأكد من الثبات.

حيث تمّ اللجوء إلى الاختبار على عينة بلغت 30 موظف ، و تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.921) و هي أعلى من (0.5) وهي القيمة الدنيا المقبولة وهي تقترب من واحد وهذه القيمة مؤشرا على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها، مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

ثانيا : الأساليب الاحصائية

(1) طرق استخراج النتائج :

لاستخراج النتائج تمّ تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة ، و قد تكون سلم الاستجابة الفقرات من ثلاث استجابات ، موافق و لها (3) درجات ، أحيانا و لها (2) درجة ، و غير موافق و لها (1) درجة.

## (2) المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام الأحزمة الإحصائية الاجتماعية spss نسخة 22 تضمنت المعالجة للأساليب الإحصائية التالية :

➤ ألفا كرونباخ LPHA-CRONBACH

➤ المتوسط الحسابي

➤ الانحراف المعياري

**المبحث الثالث : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها**

للإجابة عن الفرضية العامة أنّ لتطبيق الإدارة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة نقوم بتحليل و مناقشة نتائج الاستبيان

**المطلب الأول : عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول**

حيث أن هذا المحور ارتكز على رأي عينة البحث في عمليات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف حيث قمنا بإدراج 16 سؤال مختلف متعلق بواقع الإدارة الاستراتيجية حيث تم قياس الإدارة الاستراتيجية عبر مجموعة من الأبعاد و هي

❖ البعد الأول : التحليل الاستراتيجي.

❖ البعد الثاني : الاتجاه الاستراتيجي.

❖ البعد الثالث : الاختيار الاستراتيجي و تقيمه.

أولاً : البعد الأول المتعلق بالتحليل الاستراتيجي

تمّ تحديد التكرارات، و النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضّح النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (04) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالتحليل الاستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	0.898	3.43	1 - تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
1	1.008	3.87	2 - تقوم مؤسستكم بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.
2	0.959	3.67	3 - تتمتع مؤسستكم بموارد وامكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة
3	1.176	3.53	4 - البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الادارة الاستراتيجية
5	0.814	3.40	5 - تعتمد مؤسستكم على تحليل سووت أي مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
	0.971	3.58	المتوسط العام لبعد التحليل الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق :

يتّضح من خلال الجدول رقم (04) أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستخدم التحليل الاستراتيجي.

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ 3.58 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.40-4.19] ، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق وانحراف معياري قدره 0.971 ، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات ، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود هذا السبب إلى اختلاف المستويات الإدارية المستجوبة ونوع الدراسة التي تطرقنا لها المتمثلة في عمليات الإدارة الإستراتيجية التي هي من اختصاص القيادة العليا.

ثانيا : البعد الثاني المتعلق بالاتجاه الاستراتيجي

تمّ تحديد التكرارات ، و النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات للعبارات الخاصة بهذا البعد والجدول التالي يوضّح النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (05) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالاتجاه الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6 - تضع المؤسسة رؤية مستقبلية (واضحة و مفهومة) ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل.	3.40	1.003	6
7 - تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	3.60	1.133	3
8 - رسالة المؤسسة مفهومة ومعلنة لجميع الأطراف من عاملين ومستفيدين.	3.53	1.008	4
9 - تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها	3.50	1.280	5
10 - أهداف المؤسسة مستمدة من رؤيتها ورسالتها وتمثل قاعدة لتوحيد الجهود والأداء للعاملين	3.83	0.834	1
11 - تمتلك مؤسستكم منظومة قيمية تتواءم وتتسجم مع ثقافة ومعتقدات وتقاليد المجتمع	3.63	0.890	2
المتوسط العام لبعد الاتجاه الاستراتيجي	3.58	1.024	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق :

يتّضح من خلال الجدول رقم (05) أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها الاتجاه الاستراتيجي.

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ 3.58 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.40-4.19] ، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق وانحراف معياري قدره 1.024 ، نرى أن هناك تشننا كبيرا نوعا ما في الإجابات .

ثالثا : البعد الثالث المتعلق بالاختيار الاستراتيجي و تقييمه.

تمّ تحديد التكرارات ، و النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات للعبارات الخاصة بهذا البعد والجدول التالي يوضّح النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (06) : استجابات عينة البحث نحو العبارات التي تتعلق بالاختيار الاستراتيجي و تقييمه

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	0.937	3.47	12 - تضع مؤسستكم مجموعة بدائل استراتيجية متاحة.
4	1.009	3.50	13 - تختار مؤسستكم الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
3	0.855	3.60	14 - التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ
2	1.066	3.63	15 - تقوم مؤسستكم بتقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة والتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الانحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف.
1	0.907	3.73	16 - يتم مقارنة مستويات الأداء بالأهداف و الغايات و الجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ
	0.954	3.58	المتوسط العام لبعد الاتجاه الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق :

يتّضح من خلال الجدول رقم (06) أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقوم بالاختيار الاستراتيجي و تقييمه.

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ 3.58 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [4.19-3.40] ، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق وانحراف معياري قدره 0.954 ، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات .

المطلب الثاني : عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

حيث أن هذا المحور ارتكز على رأي عينة البحث في الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف حيث قمنا بإدراج 10 أسئلة مختلفة حيث تمّ تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (07) : استجابات عينة البحث نحو العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	1.196	3.47	1 -تعمل مؤسستكم على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .
9	0.999	3.37	2 -تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.
3	0.805	3.80	3 -تعمق مؤسستكم علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
10	1.028	3.33	4 -تجمع مؤسستكم معلومات دورية عن المنافسين
6	1.137	3.53	5 -تسعى مؤسستكم للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
4	1.245	3.63	6 -تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
8	1.276	3.40	7 -تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.
2	0.850	4.03	8 -تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
1	0.740	4.27	9 -تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات
5	1.133	3.60	10 تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة
	1.040	3.64	المتوسط العام للميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق :

يُتضح من خلال الجدول رقم (07) أنّ أفراد العينة المدروسة موافقون على أنّ المؤسسة لديها ميزة تنافسية.

المطلب الثالث : تحليل و مناقشة الفرضيات و أهم الاستنتاجات

الفرع الأول : تحليل و مناقشة الفرضيات

أولاً : تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

$H_0$  : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للتحليل الاستراتيجي على الميزة

التنافسية

$H_1$  : يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للتحليل الاستراتيجي على الميزة

التنافسية

حيث أنّ :

$H_0$  : تعبر عن الفرضية الصفرية

$H_1$  : تعبر عن الفرضية البديلة

الجدول رقم (08) : يبيّن نتائج الانحدار البسيط بين بعد التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية من

وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف

SIG	T	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.000	5.855	0.857	0.550	0.742	التحليل الاستراتيجي

المتغير التابع : الميزة التنافسية المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.742$  ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.550 أي أن ما قيمته 0.550 أو ما يعادل 55% من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ناتج عن تطبيقها لعملية التحليل الاستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B = 0.857$  و هي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.857 في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة و التي بلغت 5.855 وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف ويتضح ذلك من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = 0.574 + 0.857x$$

X : التحليل الاستراتيجي ، y : الميزة التنافسية

ثانيا : تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

$H_0$  : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للاتجاه الاستراتيجي على الميزة

التنافسية

$H_1$  : يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للاتجاه الاستراتيجي على الميزة

التنافسية

حيث أن :

$H_0$  : تعبر عن الفرضية الصفرية

$H_1$  : تعبر عن الفرضية البديلة

الجدول رقم (09) : يبين نتائج الانحدار البسيط بين بعد الاتجاه الاستراتيجي و الميزة التنافسية من

وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف

SIG	T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	المتغير المستقل
0.000	4.763	0.716	0.448	0.669	الاتجاه الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

المتغير التابع : الميزة التنافسية

يوضح الجدول أعلاه دور الاتجاه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.669 ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.448 أي أن ما قيمته 0.448 أو ما يعادل 44.8% من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ناتج عن تطبيقها لعملية الاتجاه الاستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.716B و هي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتجاه الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.716 في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة و التي بلغت 4.763 وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور الاتجاه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف ويتضح ذلك من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = 1.078 + 0.716x$$

X : الاتجاه الاستراتيجي ، y : الميزة التنافسية

ثالثا : تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة

$H_0$  : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للاختيار الاستراتيجي و تقييمه على الميزة التنافسية

$H_1$  : يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  معنوية للاختيار الاستراتيجي و تقييمه على الميزة التنافسية

حيث أن :

$H_0$  - : تعبر عن الفرضية الصفرية

$H_1$  - : تعبر عن الفرضية البديلة

الجدول رقم (10) : يبين نتائج الانحدار البسيط بين بعد الاختيار الاستراتيجي و تقييمه والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس - الشلف

SIG	T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.000	6.029	0.917	0.565	0.752	الاختيار الاستراتيجي و تقييمه

المتغير التابع : الميزة التنافسية المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور الاختيار الاستراتيجي و تقييمه في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي و تقييمه في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.752 ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.565 أي أن ما قيمته 0.565 أو ما يعادل 56.5% من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ناتج عن تطبيقها لعملية الاختيار الاستراتيجي و تقييمه كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.917 و هي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتجاه الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.917 في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة و التي بلغت 6.029 وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور الاختيار الاستراتيجي و تقييمه في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف ويتضح ذلك من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = 0.335 + 0.917x$$

X : الاتجاه الاستراتيجي ، y : الميزة التنافسية

### الفرع الثاني : أهم الاستنتاجات

من خلال ما تقدم من اختبار صحة الفرضيات الثلاثة لاحظنا أنّ هناك أثر إيجابي دال إحصائيا لكل أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

وعليه تم من خلال هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، وتم الاعتماد على معامل الانحدار البسيط لقياس هذا الدور ، من خلال قياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية مع الميزة التنافسية ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

ومن خلال موضوع دراستنا و في حدود امكانياتنا فقد حاولنا التعرف على الدور الذي يلعبه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، و من خلال أهداف الدراسة وأهمية البحث و في إطار المنهج العلمي المستخدم وكذا من خلال البيانات و المعلومات التي تمّ الحصول عليها من عينة الدراسة التي بلغت 30 موظف من مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف و الذين تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية ، و كذا من خلال عرض ومناقشة النتائج أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية :

- للتحليل الاستراتيجي تأثير في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف.
- للاتجاه الاستراتيجي تأثير في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف
- للاختيار الاستراتيجي و تقييمه تأثير في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف.

و من خلال النتائج المحصلة عليها يمكن القول أنّ للإدارة الاستراتيجية تأثير ودور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف.

## خلاصة الفصل :

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف ، وكان الهدف من هاته الدراسة هو إبراز تأثير ودور تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق لميزة التنافسية حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث أن هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللائمة والمتمثلة في الاستمارة ( الاستبيان ) الذي قسم إلى ثلاث محاورين محور رأي العينة المبحوثة في عمليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية و التي مرت بدورها بثلاث أبعاد (التحليل الاستراتيجي، الاتجاه الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي و تقييمه) و محور متعلق رأي عينة البحث في الميزة التنافسية، كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليها من اجل اثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة و الحكم عليها .

# الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، تطرقنا إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية و أهم مراحلها إضافة إلى مستوياتها، كما تطرقنا إلى تعارف الميزة التنافسية و محدداتها و الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، و أبرزنا الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسة موبيليس من أجل تحقيق أهدافها و الحصول على ميزة تنافسية خاصة في ظل اشتداد المنافسة في القطاع الاتصالات مما يجعل بقاء المؤسسة و استمرارها مرهون بمدى جودة الخدمات المقدمة.

وفي ظل بروز مؤسسات خاصة منافسة تقدم أحدث الخدمات والتقنيات كان لا بد على مؤسسة موبيليس مواكبة هذه التغيرات التي تحدث خاصة في قطاع الاتصالات

أما الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف حاولنا من خلالها معرفة مدى دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة موبيليس محل الدراسة وذلك من خلال تصميم استبيان موجه للموظفين على مستوى الإدارة .

#### أولا : نتائج الدراسة

- الاهتمام بتحليل البيئة و استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها زيادة المبيعات كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها
- الاهتمام بتحليل البيئة وتفاذي المخاطر والتهديدات التي تصطدم بها وانتهاز الفرص الموجودة
- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف .
- تبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس بالمديرية الجهوية لولاية الشلف.

- اتضح من الدراسة أنّ لدى مؤسسة موبيليس بالمديرية الجهوية لولاية الشلف أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.
- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في موبيليس بالمديرية الجهوية لولاية الشلف منها:

- ضعف القدرات و الكفاءات الإدارية هذا ما يؤثر على تطبيق الإدارة الاستراتيجية إضافة إلى ضعف التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة
- ملاحظة بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية و تحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل و ضعف اشتراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف.

### ثانيا : اقتراحات

➤ السعي و الاجتهاد من أجل أن تكون أهداف و غايات هذه المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين ، ذلك كونه أنه كلما كان لدى الجميع إطلاع بأهداف و غايات مؤسستهم فإن ذلك سينعكس إيجابا على أدائهم.

➤ تفعيل مشاركة العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية و ذلك لأنّ العاملين لهم العديد من الفوائد التي ستنعكس على أدائهم و ترفع من معنوياتهم

➤ السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في الاتجاه الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والاختيار و الرقابة الاستراتيجية

➤ الحفاظ على الحصة السوقية و زيادة و تعزيز موقعها التنافسي من بين المنتجات المحلية، و محاولة اتباع سياسة التنوع في المنتجات.

➤ ينبغي على مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية الشلف أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن.

➤ الحث على إجراء العديد من الدراسات و البحوث المستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة.

### ثالثا : أفاق الدراسة

يهدف توسيع نطاق هذا البحث و تعميقه نقترح بعض أفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لتكون إشكالية لموضوع بحوث مستقبلية:

- تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- دور الموارد و الكفاءات في زيادة تنافسية المؤسسات؟



قائمة المصادر

والمراجع

❖ الكتب باللغة العربية :

- 1 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط2 ، 2004
- 2 - أحمد علي صالح ، سعد علي العنزي : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
- 3 - أحمد ماهر و آخرون : الإدارة و المبادئ و المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ط 2001
- 4 - أكرم سالم الجنابي : الإدارة الاستراتيجية و تحديات القرن الحادي و العشرون مفاهيم نظريات ومدخلات دار المنهل، 2017
- 5 - توفيق محمد عبد المحسن : بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت 2002
- 6 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جما الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعة ، الاسكندرية ، ط1، 2002/2001
- 7 - ثامر ياسر البكري : أسس التسويق ، دار جهينة للنشر ، عمان ، 2002
- 8 - حامد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007
- 9 - حسن علي الزغبى : نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الاسكندرية، 2001
- 10 - زكرياء مطلق الدوري : الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2020
- 11 - سون تزو: فن الحرب ،تقديم الياس طنوس حنا ، ترجمة مالك سليمان، دار الساقى، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2009
- 12 - شارلز و جاريت جونز : الادارة الاستراتيجية ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، الرياض، 2001
- 13 - صلاح عبد القادر النعيمي : الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2020
- 14 - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل إدريس : الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2007
- 15 - طلعت أسعد عبد المجيد : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية ، ط2002
- 16 - طلعت أسعد عبد المجيد : التسويق الفعال ، المتحدة للنشر، القاهرة، 2002

## قائمة المصادر والمراجع

- 17 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاستراتيجية الموجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية 1999
- 18 - عبد السلام أبو قحف : الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، الدار الجديدة الاسكندرية 2002
- 19 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، 2002
- 20 - فلاح حسين الحسيني : الادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار وائل ، عمان، الأردن، 2000
- 21 - كاظم نزار الركابي : الادارة الاستراتيجية ... العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر، عمان -الأردن الطبعة الأولى ، 2004.
- 22 - سجد صقور، رعد الصرن : الادارة الاستراتيجية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018
- 23 - محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
- 24 - محمد عبد لمعك أبو النجا : التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008
- 25 - محمد عدنان وديع : القدرة التنافسية وقياسها، الطبعة 2 ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، 2006
- 26 - محمود باسم الصميدعي :استراتيجية التسويق ( مدخل كمي وتحليلي) ،دار وائل للنشر، الأردن 2004
- 27 - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف : تسويق الخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2007
- 28 - مسعد غالب ياسين : الادارة الاستراتيجية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005
- 29 - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الطبعة 2، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008
- 30 - مؤيد سعد السالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2005
- 31 - نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003
- 32 - نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويتز الأزرابطة الاسكندرية، 2003
- 33 - نبيل مرسي خليل : الإدارة الاستراتيجية - الميزة التنافسية ، دار المعارف ، الاسكندرية 1995
- 34 - نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية و النشر الاسكندرية ، مصر 1996
- ❖ الرسائل الجامعية :
- 1 -أسامة سالم : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، 2014/2013

## قائمة المصادر والمراجع

- 2 -بوركة عبد المالك : ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري . قسنطينة ، 2012/2011
- 3 -سليمانى منيرة : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ، 2014/2013
- 4 -سمير صلاحوي : الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، 2009/2008
- 5 -عائشة شيخي : محاضرات التسيير الاستراتيجي ، السنة الأولى مستر قسم علوم التسيير ،تخصص ادارة الأعمال ،جامعة سعيدة ، 2021
- 6 -عبد الرؤوف حجاج : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية علوم التسيير، جامعة سكيكدة 2008/2007
- 7 -معاش رحمة : دور معايير الجودة العالمية في تحقيق لميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم التسيير ، تخصص تسيير المشاريع ، جامعة باتنة 1 ، 2013/2012
- 8 -مناعي فاطمة الزهراء : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنظمات كلية علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2011/2010
- 9 -وهيبة مربعي : دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، 2012/2011

### ❖ المداخلات و الملتقيات :

- 1 -الدواوي الشيخ : دور التسيير الفعال للكفاءات و موارد المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، ورقلة ، 09-10 مارس
- 2 عياش قويدر : مدخل إدارة الجودة لشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 مارس 2005
- 3 خوري منير : مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)

### ❖ الجرائد :

جريدة العرب الاقتصادية الدولية عبد العزيز العتيبي الأربعاء 2011/12/07

❖ الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Pitts, R. & Lei, D Strategic management: building an sustaining competitive advantage, USA: West Publication , 1996
- 2- Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbos, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6ème édition, (France : dunod, 2005)
- 3- Kotler Philip, **Marketing Management**, 13th Edition, Publi-Union , Paris, France, 2006

# الفهرس

## الفهرس

### الفهرس

الصفحة	العنوان
-	إهداءات
-	تشكرات
-	قائمة الأشكال و الجداول
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الاستراتيجية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية ومستوياتها
02	المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية
04	المطلب الثاني : مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
09	المطلب الثالث : مستويات الإدارة الاستراتيجية
11	المبحث الثاني : ماهية الإدارة الاستراتيجية
11	المطلب الأول : تعريف الإدارة الاستراتيجية و أهميتها
13	المطلب الثاني : أهداف الإدارة الاستراتيجية
14	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
15	المبحث الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
15	المطلب الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية
23	المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
27	المطلب الثالث : مرحلة الرقابة و التقييم
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الميزة التنافسية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية
34	المطلب الأول : تعريف التنافسية و الميزة التنافسية

## الفهرس

37	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها
40	المطلب الثالث : أهمية و أهداف و محددات الميزة التنافسية
45	المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية
45	المطلب الأول : أبعاد الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث : طرق تحقيق الميزة التنافسية
51	المبحث الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية
52	المطلب الأول : استراتيجية الهيمنة بالتكلفة Overall Cost Leadership
54	المطلب الثاني : استراتيجية التميز Differentiation
55	المطلب الثالث : استراتيجية التركيز Focus
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس	
59	تمهيد
60	المبحث الأول : بطاقة تقنية عن المؤسسة
60	المطلب الأول : التعريف بشركة اتصالات الجزائر (موبيليس)
63	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة واقعا و افاقها و طموحاتها
65	المطلب الثالث : أهداف شركة موبيليس و أهم نشاطاتها
70	المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية
70	المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع و مجتمع البحث
71	المطلب الثاني : مجالات و متغيرات الدراسة
71	المطلب الثالث : أدوات البحث و الوسائل الاحصائية
73	المبحث الثالث : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها
73	المطلب الأول : عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول
77	المطلب الثاني : عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني
78	المطلب الثالث : تحليل و مناقشة الفرضيات و أهم الاستنتاجات

## الفهرس

82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة العامة
87	قائمة المصادر و المراجع
92	الفهرس
الملخص	

# المُلخَص

### المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق لميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية موبيليس المديرية الجهوية بولاية الشلف و توضيح العلاقة بين المتغيرين ، كما تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تناولنا لأهم المفاهيم النظرية ، حيث تكون مجتمع البحث من مجموعة من موظفي مؤسسة موبيليس ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة و استخدام الأساليب الاحصائية الملائمة ( الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss نسخة 22)

حيث أسفرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال عملياتها التي تتجلى في الأبعاد التالية (بعد التحليل الاستراتيجي ، و بعد الاتجاه الاستراتيجي ، و بعد الاختيار الاستراتيجي و تقييمه) و تحقيق الميزة التنافسية

### الكلمات المفتاحية :

الإدارة الاستراتيجية ، الاستراتيجية ، التنافسية ، الميزة التنافسية

### Abstract : -----

This study aimed to analyze the impact of the application of strategic management in achieving the competitive advantage of the Mobilis Economic Corporation, the regional directorate in the state of Chlef, and to clarify the relationship between the two variables. Study objectives: A questionnaire was designed and appropriate statistical methods were used (depending on the statistical program spss version 22)

Where the results of the research resulted in the existence of a statistically significant relationship between the application of strategic management through its operations, which is reflected in the following dimensions (after strategic analysis, after strategic direction, and after strategic selection and evaluation) and achieving competitive advantage.

### key words:

Strategic management, strategy, competitiveness, competitive advantage

\*\*\* استبيان خاص بالذاكرة \*\*\*

العنوان :

أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة موبيليس بولاية الشلف

من إعداد الطالبان :

❖ براهيم مراد

❖ مايسة أحمد

الأستاذ المؤطر:

د. موفق ميمون

في إطار تحضير شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة موبيليس بولاية الشلف يرجى من سيادتكم ابداء آرائكم حول هذا الاستبيان و الذي مفاده معرفة أثر ودور الإدارة الاستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.

و عليه :

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب و الذي يعبر عن واقع مؤسستكم

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	أحيانا
-------	--------	-------	-----------	--------

المحور الأول : فقرات تتعلق بعمليات الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة

البعد الأول : التحليل الاستراتيجي

				1 - تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
				2 - تقوم مؤسستكم بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.
				3 - تتمتع مؤسستكم بموارد وامكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة
				4 - البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الادارة الاستراتيجية
				5 - تعتمد مؤسستكم على تحليل سووت أي مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية

البعد الثاني : الاتجاه الاستراتيجي

				6 - تضع مؤسستكم مجموعة بدائل استراتيجية متاحة.
				7 - تختار مؤسستكم الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
				8 - التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ

			9 - تقوم مؤسستكم بتقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة والتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الانحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف.
			10 - يتم مقارنة مستويات الأداء بالأهداف و الغايات و الجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ

### البعد الثالث : الاختيار الاستراتيجي و تقييمه

			11 - تضع مؤسستكم مجموعة بدائل استراتيجية متاحة.
			12 - تختار مؤسستكم الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
			13 - التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ
			14 - تقوم مؤسستكم بتقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة والتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الانحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف.
			15 - يتم مقارنة مستويات الأداء بالأهداف و الغايات و الجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ

### المحور الثاني : فقرات تتعلق بالميزة التنافسية داخل المؤسسة

			1 تعمل مؤسستكم على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .
			2 تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق .
			3 تعمق مؤسستكم علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
			4 تجمع مؤسستكم معلومات دورية عن المنافسين
			5 تسعى مؤسستكم للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من

			قبل المنافسين.
			6 تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
			7 تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.
			8 تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
			9 تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات
			10 - تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة

انتهت الأسئلة

\*\*\* شكرا لحسن تعاونكم \*\*\*