

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- غنيمي صبرينة

- سلطاني ليلي

تحت عنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في

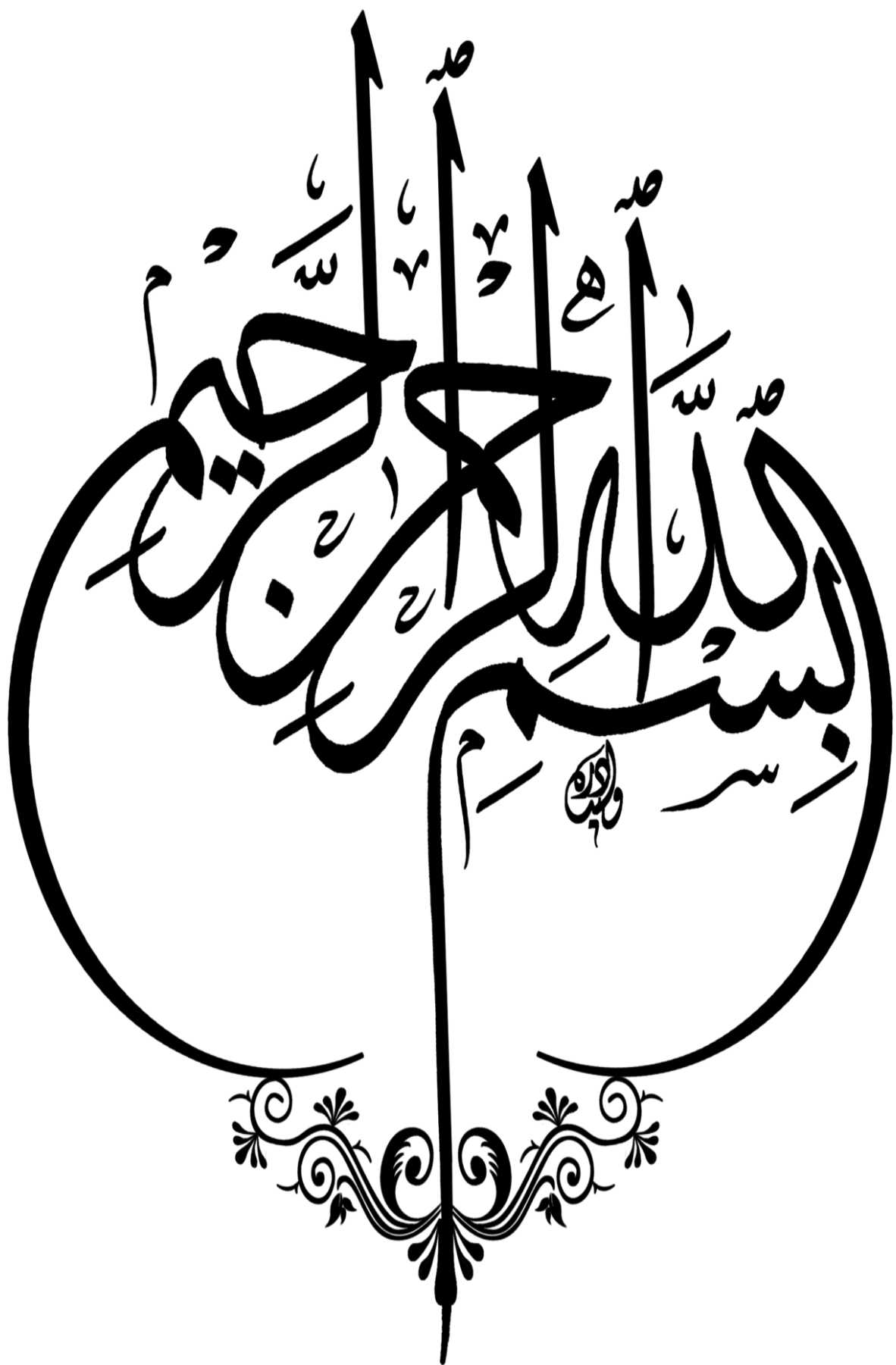
المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
تمارتوفيق	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
الوافي رابح	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
مهدي نزيه	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار ال اثر ا لممارسات التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية حيث يتم قياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث ابعاد هي الرسالة الاستراتيجية ، الاهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، بحيث استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية من موظفي المجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة بلغ حجمها 250 موظف، حيث تم جمع البيانات الاولى من العينة المستهدفة والتي كانت 36 موظف وذلك باستخدام توصلت الدراسة الى ان كل من اكتساب الميزة التنافسية وتحقيقها من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي spss الاستبيان بعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج بأبعاده المختلفة، كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات للمجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية.

Summary:

The current study aimed to test the impact of strategic planning practices and its role in achieving competitive advantage. Strategic planning practices are measured through three dimensions: the strategic message, strategic objectives, and strategic vision. The current study targeted a random sample of employees of the commercial industrial complex, Al-Hudna Mills in Al-Masila. Its size is 250 employees, where the primary data was collected from the target sample, which was 36 employees, using the study found that each of the acquisition and achievement of competitive advantage through the practice of strategic planning spss questionnaire after analyzing the data using the program with its various dimensions, the study also provided a set of recommendations for the industrial complex commercial brood mills

Keywords: strategic planning, strategic vision, strategic message, strategic objectives.

شُكْرُكَ يَا رَبِّ

الحمد لله نستعينه ونشكركه ونهتدي به من يهده الله فهو المهتدي ومن
بطل فلن نجد له ولما مرشدا ها نحن نضع عملنا المتواضع الذي نم بعون الله
ونوفيقه ولولا فضل الله علينا ما كنا لنتم هذا العمل

بعد شكر الله وحمده نقدم بكلمات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف
الدكتور الوافي رابع على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و ما قدمه لنا
من نصائح و توجيهات علمية و منهجية وعلى كامل الوقت الذي خصه
لقراءتها و تصحيحها، نتمنى من المولى عز وجل أن يحسنه في ميزان أعماله
كما لا يفوتنا أن نشيد بالدور الكبير و العمل الجليل للجنة المناقشة، وأن نخصها
بأرفى معاني الشكر وأسمى عبارات التقدير، على تفضلهم بقراءة هذا العمل
ومناقشته

كما نشكر المدراء وجميع الإطارات في وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن
الحضنة بالمسيلة الذين تعاونوا معنا من أجل إنجاح هذه المذكرة

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير بجامعة
محمد بوضياف المسيلة وطافمها الإداري وكل أساتذتها الكرام

عائلتنا و صديقاتنا و زملائنا في الدراسة و الحياة، لكل هؤلاء نقدم أخلص وأصدق
معاني الشكر و الإمتنان و على كل مساهماتهم ولو بالكلمة الطيبة والنشجيع

هؤلاء

أهدي ثمرة جهدي للذين قال فيهما الله سبحانه و تعالى وقل: ربي إرحمهما كما
ربياني صغيرا

إلى من أنجبتني إلى من لاي مكن للكلمات أن توفي حقها إلى تلك التي أعانتني
برضاها وبالصلوات و الدعوات إلى أُمي حبيبتي نبع الحنان حفظها الله

إلى قدوتي في الحياة، إلى من ينتابني الفخر عندما أتبع إسمي بإسمه إلى من تضج
المجالس بطيب ذكره

أبي العزيز رحمه الله و أسكنه فسيح جناته

إلى من مات في الدنيا ولم يمت في قلبي جدي الله و أسكنه فسيح جناته

إلى من كانوا الأب الثاني بالنسبة لي على مر السنين ، إلى سندي و عزي دائما،
أعمامي الأفاضل علي ، العياشي ، محمد حفظهم الله

إلى ذلك الذي يدخل السعادة لقلبي و تشفى روحي برفقته ، تلك البراءة، طاهر
القلب، نقي الروح ،صغيري وسيم أطل الله في عمره

إلى إخوتي سفيان ، خير الدين حفظهم الله

إلى أختي سندي ، شامة

إلى أهلي و كل عائلتي

إلى صديقتي التي شاركتني هذا العمل ،ليلي

إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة صديقاتي ، إلى جميع الزملاء و
الزميلات دفعة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة استراتيجية 2020 / 2021

إلى كل من كان له أثر طيب في حياتي وترك بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي.

صبرينة



إِهْدَاء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، اللهم ليس بجهدي
واجتهادي وإنما بتوفيقك وفضلك ..

أهدي هذا العمل إلى قدوتي الأولى إلى من أعطاني ولا يزال
يعطيني بلا حدود إلى من رفعت وأرفع به رأسي عاليا
افتخارا به الذي لم يكن يوما رجلا عاديا بابا الغالي

لأمي التي رأتني بقلبها قبل عينيها إلى شجرتي التي لا تذبل
إلى الظل الذي آوي إليه كل حين إليك أمي الغالية

لإخوتي سندي في هذه الحياة في حلوها ومرها

إلى صديقة روعي والتي شاركتني هذا العمل صبرينة

لكل روح عانقتني بالحب والدعوات، لكل من كان سببا
لفرحتي خاصة ابنة عمي العمرية حفظها الله .

إلى كل من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى كل من
ساندني وشجعني ولو بالكلمة الطيبة

ليلت

فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	نطاق التنافس.	58
02	يوضح درجات مقياس الدراسة	77
03	أبعاد محاور الدراسة	78
04	يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ	79
05	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور أبعاد التخطيط الاستراتيجي	80
06	يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام للمحور الأول:	81
07	الاتساق الداخلي الميزة التنافسية	82
08	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	83
09	يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير العمر	84
10	يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	84
11	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة.	85
12	يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة	86
13	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)	86
14	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (الرسالة الاستراتيجية)	87
15	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الأهداف الاستراتيجية)	87
16	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (بعد التكلفة الأقل)	88
17	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الجودة)	89
18	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الابداع)	89
19	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرؤية الاستراتيجية على الميزة التنافسية	90
20	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية على الميزة التنافسية	91
21	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية على الميزة التنافسية	93

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
7	نموذج الدراسة	01
33	يوضح هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	02
34	مراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية	03
39	يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي	04
47	أهداف التنافسية	05
49	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	06
50	مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية	07
56	دورة حياة الميزة التنافسية.	08
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحزنة- المسيلة-	09

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان

ملخص

قائمة الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الفصل الأول: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي.....	10
المطلب الأول: ماهية التخطيط.....	10
المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي	14
المطلب الثالث: أنواع وأهداف التخطيط الاستراتيجي	17
المطلب الرابع: مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي.....	19
المبحث الثاني: مداخل ونماذج ومكونات التخطيط الاستراتيجي	26
المطلب الأول: مداخل التخطيط الاستراتيجي.....	26
المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي	27
المطلب الثالث: مكونات التخطيط الاستراتيجي	29
المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي.....	32
المطلب الأول: هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	32
المطلب الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.....	33
المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي.....	39

المطلب الرابع: مسؤوليات رجال الإدارة العليا للقيام بالتخطيط الاستراتيجي:.....	40
خلاصة الفصل :	41

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:.....	43
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	44
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	44
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.....	51
المطلب الرابع: أنواع وعناصر الميزة التنافسية.....	54
المبحث الثاني: محددات مصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	56
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.....	56
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....	59
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	60
المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.....	61
المطلب الأول: مفهوم وأهداف التميز.....	61
المطلب الثاني: صفة المؤسسة المتميزة.....	62
المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....	64
المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية.....	65
خلاصة الفصل :	66

الفصل الثالث: تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري (مطاحن الحزمة) بالمسيلة

المبحث الأول: تعريف شامل للمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحزمة) وحدة المسيلة.....	Error!
Bookmark not defined.	

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم.....	69
--------------------------------------	----

70	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة التابعة لشركة مطاحن رياض سطيف
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:
76	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية.....
77	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.....
83	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:
83	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
90	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.....

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين المنظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتمامها وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها

فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة لذلك فان وجود ادارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانه أكيد في ايجاد صيغ التكيف الفعالة، مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في مجالات البقاء والنمو

لقد بات التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات التي تريد زيادة ميزتها التنافسية وتطوير ادائها، وقد أثبتت الدراسات التي أقيمت حول التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تستطيع تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها من خلال مساعدتها في تحقيق ميزتها التنافسية وتطويرها لضمان بقائها.

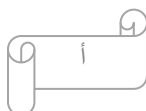
أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري التالي

➤ ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما أثر الرؤية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة عينة من عمال مطاحن الحضنة؟
- ما أثر الرسالة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة عينة من عمال مطاحن الحضنة؟



◀ ما أثر الأهداف الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة عينة من عمال مطاحن الحضنة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- ◀ تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05)
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05)
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها علما أن معظم المؤسسات الرائدة تتبنى، هذا الأسلوب في التخطيط اضافة أن الميزة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات، من صنع مكانة لها في السوق لذا لابد من البحث في هذين المتغيرين، من خلال تسليط الضوء على كل منهما.

الأهمية التي يكتسبها التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر اذ أنه أصبح يمثل عنصر هاما تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق ميزتها التنافسية للتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير

رابعا: أهداف الدراسة

- ابراز مدى ازدياد اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي كلما ذلك في مهمة المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها
- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال :
- معرفة أثر تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في صياغة استراتيجية المؤسسة
- معرفة دور الرؤية، الرسالة والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية

- معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة

خامسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: التخطيط الاستراتيجي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعرييج" اعداد الطالبة نادية بوعكاز، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2017

هدفت الدراسة الى اظهار أهم مزايا الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي لا يزال يحتاج الى مزيد من التوضيح لتسهيل تنبيه من قبل المؤسسات الاقتصادية

- عرض اسلوب جديد يساعد المؤسسة الاقتصادية على تقييم ادائها بشكل اكثر دقة
- مساعدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مواكبة التطورات العالمية من خلال حثها على اعتماد التخطيط الاستراتيجي لتحسن أدائها
- التأكيد على دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب

وتكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع :

- أن التغطية العلمية حول هذا الموضوع غير كافية ومازالت تحتاج الى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، وبالإضافة لحدثة الموضوع في حد ذاته بأنه يجمع بين متغيرين حديثين.

أما الأهمية العملية فتكمن في : إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية و الجزائرية بصفة خاصة .

الدراسة الثانية : دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، اعداد الطالب سهتال زرزور ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013 .

هدفت الدراسة إلى :

- اعداد اطار نظرية خاصة بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات صلة المباشرة بالدراسة و التعرف على محتوياتها الفكرية لاستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة بهذه الدراسة والسير في هذا لبناء اطار عملي للدراسة

- الاجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، وبالتالي التعرف على كيفية تطبيق استراتيجيات التنافسية لتعزيز الميزة التنافسية
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية واسقاط ما أمكن اسقاطه من جوانبها على أرض الواقع لتتبع النتائج بقصد القضاء وتقليص فجوة الدراسة النظرية والميدانية
- ابراز الدور المهم الذي تلعبه استراتيجيات التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسات
- ضرورة تأكيد على أنه يجب النظر الى الميزة التنافسية نظرة شاملة

الدراسة الثالثة : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط . بنك . القبة . الجزائر العاصمة . من اعداد الطالب محمد الأمين بن أحمد ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، سنة 2017،

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- إبراز مدى اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول علر الميزة التنافسية والتي تمثل اداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها
- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال :
- معرفة دور البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية
- معرف الرسالة والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية
- تقديم مجموعة الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص التخطيط الاستراتيجية الميزة التنافسية
- وتكمن أهمية هذا البحث في مايلي :
- الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها

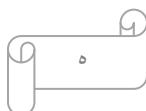
- مساعدة المؤسسات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتبني لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق.

الدراسة الرابعة: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، من اعداد الطالب حجاج عبد الرؤوف، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية
- محاولة الكشف على المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية
- محاولة ابراز دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية

كما يكتسب هذا البحث أهمية تكمن في الآتي:

- واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية، ومن أبرز مميزاته التغير التكنولوجي السريع، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وجب عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة في نفس الصناعة أن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال الابداع التكنولوجي وهذا حتى تحافظ على تفوقها فقطاع نشاطها.



سادسا: منهج الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، ومن أجل معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، في وصف وتحليل وعرض العناصر المرتبطة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذا أسلوب دراسة حالة من خلال أخذ مؤسسة مطاحن الحضنة نموذجا بالاعتماد على توزيع استبيان بصفة أساسية بعدا اختبار صدقه، ومدى ترابطه وتأثره بالعناصر الأخرى الخاصة بالدراسة.

سابعا: الحدود الزمانية والمكانية

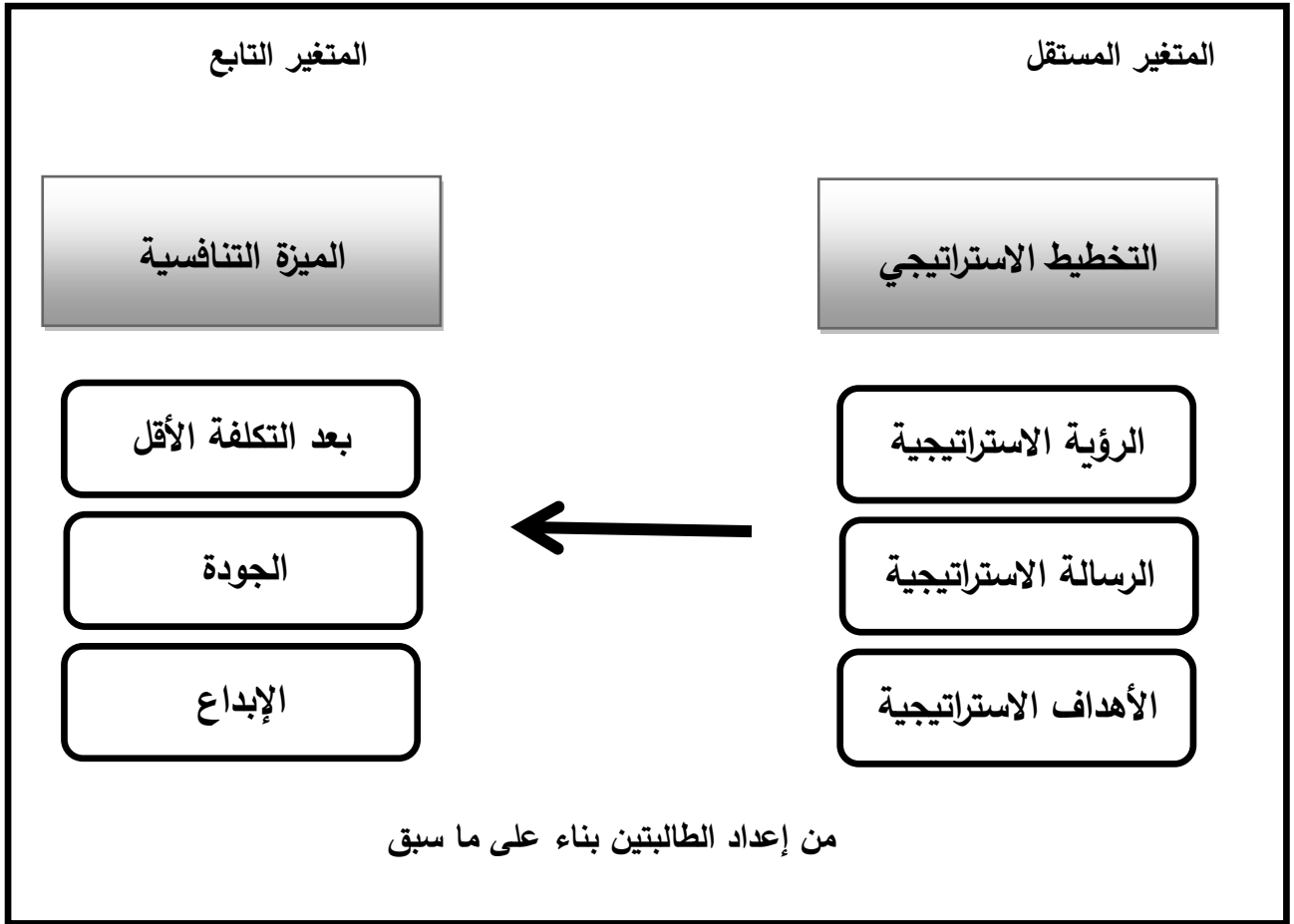
تحدثت هذه الدراسة في المجالات التالية :

- **المجال المكاني:** اقتصر على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- **المجال الزماني:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020 - 2021
- **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن الحضنة محل الدراسة .

ثامنا: نموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين هما المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي من خلال مكوناته المتمثلة في الرؤية، الأهداف والرسالة والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يمثل التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال أهمية بالغة وخصوصا في ظل بيئة سريعة متغيرة فالتخطيط الاستراتيجي وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادية وبشرية، وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات الموجودة في أقصى الوقت.

وبأقل تكلفة وأدنى جهد وذلك من خلال قدرتها على فهم وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وكذا توضيح مختلف العمليات التي يمكن أن تساهم في نجاح عملية صياغتها لاستراتيجيات فعالة تبني التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة والاستراتيجيات المصاغة من كل ذلك فيما يساهم في تحقيق أهدافها وبناء ميزتها التنافسية، لاسيما في ظل ثورة المعلومات وبروز العولمة والتطور التكنولوجي والتعقيد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وسيتم تناول في المبحث الأول الاطار النظري للتخطيط و التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم (الأهمية ، الخصائص، الأهداف، الأنواع، العناصر، ومراحل التخطيط الاستراتيجي)، و في المبحث الثاني يتم التطرق الى مداخل و نماذج التخطيط الاستراتيجي و مكوناته أما في المبحث الثالث يتم التطرق الى عملية التخطيط الاستراتيجي .

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التخطيط.

في هذا المطلب يتم تناول بعض التعاريف المختلفة لعملية التخطيط و التي تحدد مفهومه و يتم التطرق أيضا الى أهمية التخطيط و أهدافه و الخصائص التي يجب توفرها في عملية التخطيط حتى تتم بنجاح

أولاً: مفهوم التخطيط.

التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة حيث إن الانسان يخاف ويحذر ما يخبئه له من المستقبل بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر او المجهول وتجنبه أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه. حيث أنه تعددت تعاريف التخطيط واختلفت حسب آراء العلماء والباحثين بحيث أن كل عالم يراها من زاوية مغايرة للعالم الآخر.

عرفه فريدمان Fridman بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغير الراهنة، يقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

عرفه ميردال Mirdal : التخطيط كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهر استراتيجية الدولية على المستوى الوطني وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي.¹

عرف التخطيط على أنه عملي ذهنية، عنها فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته، وينبغي أن يكون المخطط قادراً على نصر النموذج المقترح للأنشطة توضح في ذهنه، ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محددة.

كما عرف بأنه عملية رسوم للأهداف التي يراد التوصل إليها من خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج.²

¹ - جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2016م، ص 15.

² - محمد الأمين بن احمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك القبة- الجزائر العاصمة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، خصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016-2017، ص 3.

كما عرف على أنه " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكون للأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق، والفروض المعقولة، والقيود ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة، وكيف تتسم وما هي مساهماتها في تحقيق النتائج المرغوبة.¹

ويعرف أيضا: وفقا للموسوعة البيانية هو أسلوب في التنظيم، يهدف إلى استخدام الموارد على أفضل وجه ممكن وفقا لأهداف محددة، ويقصد به على النطاق القومي وضع خطة يسير عليها المجتمع خلال مدة معينة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.²

ثانيا: أهمية التخطيط

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل، ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيرا ما يُهمل ومن ثم يسمح المديرون لأنفسهم بالانجذاب إلى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والأحوال، والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ، وبالرغم من ذلك ففي الحياة العملية نجد أن العمل قد يتم بدون التخطيط المقدم للعمل المقترح.

وهنا نقدم مبررات لهذا المدخل يأتي في مقدمتها القول المعتاد بأن التخطيط مرتفع التكلفة أو بأن الوقت لا يسمح بالتخطيط، ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الأشياء بالعمل المادي وحده، مع تجاهل مساهمة العمل الذهني، فالكثير يخلط بين النشاط وبين تحقيق شيء من وراء هذا النشاط، فمثلا من ناحية الجهد، نجد أن للرجل الذي يجري في دوائر يبذل نفس الجهد الذي يبذله الرجل الذي يجري في الطريق، ولكن الأول يدور حول نفسه ولن يصل إلى النقطة التي بدأ منها بعكس الثاني الذي يحقق نتيجة مختلفة.

فالوقت والمال الذين يستثمران في التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودا عادة بإنجازات مفيدة أكثر فاعلية، ولهذا فالحصول على أفضل النتائج ينبغي على التخطيط والتنفيذ أن يكملأ معا، مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ وعلى هذا فإن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي:

¹ - بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010م، ص 36.

² - نولر محمد ربيع الخيري، التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسة نظرية، the international and political journal، issue 24، 2014، ص

" التحقيق الهدف بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي " ¹.

والطبيعة الديناميكية للأنشطة تبين أهمية التخطيط نظرا لأنه يمكن للمدير من مواجهة المستقبل والتغير ولكن لا يمكن أي فرد، حتى ولو كان مديرا، أن يكون متأكدا من الأحداث المستقبلية، ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط، ولكن التخطيط يخير المدير على تحديد نماذج للأعمال المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهود الرقابة يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمها وتعديلها إن لزم الأمر وذلك على ضوء التطورات التي قد تحدث في المجال المعين.

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن تذكر أربعة أسباب لأهميته البالغة لوظيفة التخطيط وهي:

- 1- **التغلب على عدم التأكد والتغير:** إن المستقبل بما يحويه من عدم التأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
- 2- **تركيز الانتباه على الأغراض:** نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق الأهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
- 3- **اكتساب التشغيل الاقتصادي:** يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتماماته الكبير بالتشغيل الكف وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.
- 4- **تسهيل الرقابة:** بدون التخطيط فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها بمقياس للحكم ².

¹ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 37.

² - المرجع نفسه، ص 37.

ثالثاً: خصائص التخطيط.

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:¹

- 1- الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
- 2- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غرض فيها.
- 3- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
- 4- الواقعية: بحيث تلاؤم الأهداف الخطة وغايتها، مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- 5- سلامة البيانات: أي اعتماد الخطة على بيانات، ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- 6- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتصنع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
- 7- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسه لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- 8- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتتسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

رابعاً: أهداف التخطيط.

للتخطيط أهداف كالتالي:²

- 1- التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي يتحقق هذا الهدف فإننا نتبع سياسة تطوير المنتجات.
- 2- التخطيط من أجل النمو، وذلك باتباع سياسة زيادة تصيدها في السوق.
- 3- تحديد معايير الأداء، يتم بموجبه الرقابة على أعمال الآخرين.
- 4- استغلال الطاقات والموارد المتاحة.

¹ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 33.

² - التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمطبعة مزوار الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع وتنظيم وعم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014-2015، ص 29.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر الأساس في حياة منظمات الأعمال بما يحققه من أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة المدى وذلك بفضل الاعداد والتصميم المنظم للاستراتيجيات والسياسات للاستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة والتي يتم تحديدها من خلال التحليل والتقييم المنظم للمتغيرات البيئية الخارجية كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في ضوء نتائج التحليل والتشخيص للمنظمة من هذا سنحاول عرض مفهوم الاستراتيجية و من ثم بعض التعريفات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي كمفهوم والمقدمة من طرف عدة من الباحثين والعلماء وصولاً الى تحديد الخصائص المرتبطة بنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي و أهميته.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

نعرف الاستراتيجية كمايلي: ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية كيفية قيادة الجنرال للحرب وانطلاق من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية بعرفها قاموس ويبستر (webesters new dictionary) على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية.¹

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وهنا يفهم التخطيط على أنه " عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية للمستقبلية وتتم بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع للآليات محددة للتنفيذ ومقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أو على مستوى اقتصاد قطاعي أو إقليمي أو وطني ... ".²

¹ - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 9.

² - هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 26.

وقد عرفه (Steiner, 1969, 34) بأنه " عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف".¹

كما عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه محاولة رسمية نظامية لتحديد أين تقف المنظمة وإلى أين تذهب في المستقبل، إذ يعمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل المقومات الداخلية لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها.²

وعرف بأنه عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف.³

وأيضاً هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل.

يقول إدريس (2009) " أن التخطيط الاستراتيجي هو تفكير منظم لما يريد للإنسان أن يفعله أو يكون عليه في المستقبل البعيد كغاية سامية ويتبع ذلك التفكير المنظم والبحث المتأنى لاختيار أنجع الوسائل لتحقيق الهدف".⁴

إذن فالتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية منتظمة معنية بالمستقبل، موجهة مباشرة نحو تحديد الأهداف العامة طويلة الأمد؛ وهو عملية تحديد المنظمة لاستراتيجياتها من خلال اتخاذ القرار الأمثل في تخصيص مواردها بشكل أفضل استجابة للتغيرات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 8.

² - بهلولي مسعودة، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة لافراح هولسيم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019، ص 19.

³ - نادية بوعكاز، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة مكملية ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017، ص 6.

⁴ - الفاضل تيمان إدريس وآخرون، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة (حالة مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري السودان)، 200.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي: تكمن فيما يلي:¹

- 1- تحديد وتوجيه المساءلة الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحقيق الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- 6- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- 7- توجيه الموارد والامكانيات الى الاستخدامات الاقتصادية.
- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:²

- 1- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وخطوات متعارف عليها.
- 2- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- 3- هو نظام يتم من خلاله بتحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.
- 4- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أراء المنظمة والتهديدات والفرص المرجوة في البيئة.
- 5- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهم كل مستوى.
- 6- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا الي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010م، ص 95.

² - محمد الصرفي ، التخطيط الإستراتيجي مؤسسة حورس للنشر والتوزيع

المطلب الثالث: أنواع وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي.

تسفر عملية التخطيط على ثلاثة أنواع من الخطط¹:

1- الخطة الاستراتيجية الخطة هي خطة نمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والهدف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات وللوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني للمستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ

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

2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات.

ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

3- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة بكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل الخطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج... الخ ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة.

¹ - بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 102

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

- خطة للسنة التالية مباشرة، أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.
- خطة متوسطة الأجل للسنوات بثلاثة أو خمسة التالية، ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت
- خطة طويلة الأجل لفترات 5-15 سنة أو أكثر .

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

هدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عمليات التخطيط وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها¹:

- تهيئة المنظمة داخليا باجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى الكاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التكامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها، وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة ومن وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة فالادارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

¹- نبيلة جعيج، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية ، دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، 2015 ،2016،ص24

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف والاستراتيجية .
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال فرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الرابع: مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي.

منذ أن بدأت الدول المتقدمة في استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي خاصة منذ منتصف الخمسينات من القرن الماضي ظهرت نماذج وأساليب عديدة.

لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومع كثرة هذه النماذج والأساليب إلا إنها تتفق جميعاً في إطار عام واحد ومحدد بعدة مراحل يمكن إجمالها فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد للخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والرقابة.

وإذا كان الهدف الرئيسي من البحث الحالي هو كيفية الاستفادة من عناصر التخطيط الاستراتيجي في تنظيم الموارد البشرية بجامعة العريش، فيركز البحث على العناصر المهمة والتي تسهل هذه الاستفادة عند وضع النموذج المقترح لهذا التنظيم.

المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد للخطة الاستراتيجية.

وتشمل هي المرحلة ثلاث خطوات مهمة وهي :

¹ - أحمد عبد العظيم سالم ، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية نموذج تطبيقي مقترح ، عدد129، يناير، 2010، كلية التربية ، جامعة العريش، ص79

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط: وفي هذه الخطوة يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها والتي سترسم الطريق لمسار المؤسسة ومن الضروري أن تجيب هذه الخطوة على التساؤلات الآتية (حمدان وإدريس، 2008، 44).

- ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟
- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
- من هم أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
- ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تنفيذ الخطة

الخطوة الثانية: التحليل البيئي.¹

وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين للغاية وهما:

1- **البيئة الخارجية:** ويتم التركيز فيها على العوامل السياسية والاقتصادية، والتكنولوجية والثقافية والسكانية وغيرها مما قد يؤثر على المؤسسة من خارج نطاقها المؤسسي، وتمثل هذه العوامل إما (تداعيات إيجابية) ويطلق عليها (الفرص) وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة، أو (تداعيات سلبية) ويطلق عليها (التهديدات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من عملية تطوير المؤسسة.

2- **البيئة الداخلية:** وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها وتتكون البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف تحددها العناصر الثلاثة الآتية

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹ - أحمد عبد العظيم سالم ، المرجع السابق، ص79

- الثقافة السائدة بين أفراد المؤسسة.

- الموارد البشرية والمادية المتاحة.

وتعتبر مصفوفة التحليل الرباعي Swot من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسات، حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من بينها الخارجية.

الخطوة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية.

وتمر هذه الخطوة بمراحل ثلاثة أساسية، وهي صياغة الرؤي، صياغة الرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ومن الجدير بالذكر انه يجب أن تكون (رؤية) المؤسسة الجامعية تجسيد للصورة المثالية والحلم الذي تسعى لتحقيقه بما يلائم طموحاتها المستقبلية وسمعتها ومكانتها، وبما يتلاءم أيضا مع إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة للآن، وما قد يتاح لها في المستقبل، وتعمل تلك الرؤية على ترسيخ تصور ملموس حول الموقف المثالي الذي تنشده المؤسسة.

كما يجب أن تكون (الرسالة) المؤسسة الجامعية ملهمة وواسعة وقابلة للتحقيق وسليمة الصياغة ومؤكدة على التناسق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

وتعتبر عملية (تحديد الأهداف الاستراتيجية) هي خطوة مهمة وحاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بمثابة امتداد واقعي على طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتمثل بذلك نقطة انطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم للعمل والموارد المطلوبة لاستمراره.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ¹:

وتمثل هذه المرحلة البداية الأساسية للتطبيق العملي لاستراتيجية، حيث إن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لترجمة الغايات والأهداف الى واقع عملي، وبالتالي تحقيقها لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة تتضمن الهيكل التنظيمي، والأساليب والآليات المتبعة

¹ - أحمد عبد العظيم سالم ، المرجع السابق، ص 80.

في التنفيذ، ومدى توافر الموارد البشرية ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع اطار عملي متمثل في الخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

- وضع الأهداف الفرعية: الأهداف الفرعية جزء من الأهداف الاستراتيجية، ويمثل كل هدف فرعي نشاط تفصيلي له ناتج نهائي يمكن قياسه، وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في تحقيق الهدف الاستراتيجي العام.

- وضع البرامج التنفيذية: وهي قائمة بالأنشطة التي يراد وضع خطوات لها بغرض تحقيق هدف فرعي محدد، ومن ثم انجاز هدف استراتيجي عام، ويتم تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يتم تصميمها من قبل أعضاء المؤسسة جميعهم بحيث تتضمن مجموعة من الأنشطة والمشروعات الرئيسية التي تنبثق منها مشروعات فرعية أكثر تفصيلاً وتحديدًا وذلك لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، ومنها الأهداف طويلة الأجل.

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم تجميعها وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

- طريقة التنفيذ
- مؤشر الأداء (الناتج المتوقعة)
- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟)
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ
- التكلفة المتوقعة
- المتابعة والمراجعة النهائية.¹

الموازنات المالية:

لتحديد التكلفة المتوقعة لابد أن تحدد المؤسسة الموازنات المالية وعمل كشف تفصيلي بتكاليف كل برنامج على حدى، أو بتكاليف للبرامج التنفيذية والمشروعات المرتبطة مع بعضها البعض، وبالرغم من أن الموازنات المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية وتعد الداعم الحقيق لامكانات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 98

إلا ان الواقع في مؤسسات التعليم يحتم على المخططين مراعاة إمكانات المؤسسة المالية ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيدا عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانات من خلال الخطوات التالية (الدجني، 2011، 66)

- يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.
- يقوم فريق اعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم
- يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة
- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.

عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات تحقيقه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الهدف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والرقابة.

وهي المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي يتم فيها مراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية بعد تنفيذه على أرض الواقع وتقييمه بهدف معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ لتداركها في المستقبل أثناء العمل والاعداد لخطط مستقبلية جديدة.

ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية أنها عملية تقييم الخطة الاستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمرارها (Kalsiolondes, 2012, 234)

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات وهي:¹

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 98

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل، علاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- الرقابة على المستوى التشغيلي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد، وتعتمد عمليات المتابعة والتقييم والرقابة على جميع البيانات عن الموقف التنفيذي للبرامج أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على الفريق المكلف بالتخطيط وإدارة المؤسسة حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتوضح حقيقة الموقف التنفيذي للبرامج.

ومن المهم أن تستوعب عملية التقييم والرقابة ما يلي:

- التأكد من أن عملية التخطيط تسير بشكل صحيح.
- تحديد ما الذي تم إنجازه وما الذي لم يتم إنجازه.
- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
- التأكد من أن الافتراضات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تم وضعها ما زالت قائمة.
- معرفة التأثير الذي أحدثه التخطيط الاستراتيجي على المنظمة وأدائها وعلى المستفيدين.
- تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديل أو تغيير في الخطة وأولوياتها.

وتعد عملية التقويم الذاتي للخطة الاستراتيجية من قبل المؤسسة عملية في غاية الأهمية، حيث يتم اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الفرعية للخطة، وبالتالي عدم إتمام تنفيذ البرامج الموجودة فيها، لذا وجب وضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية الممكنة أثناء مرحلتي إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات خاصة الجامعية منها، بحيث يتم وقتها تعديل البرنامج ليحقق أهدافه الفرعية، حيث إن المؤسسات الجامعية تعتمد اعتمادا كبيرا على عنصر الوقت والمحدد بأعوام وفصول دراسية معلومة، وموضوعة بعناصرها الزمنية في الأهداف التفصيلية للخطة الاستراتيجية.¹

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 99.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي.

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:¹

- وضع الاطار العام للاستراتيجية

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقسود المفروضة.

1- تحديد الأهداف والغايات.

2- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

3- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

4- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

5- تقسيم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقسيم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

6- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 100.

المبحث الثاني: مداخل، نماذج ومكونات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مداخل التخطيط الاستراتيجي.

يفيد (Ackoff,1981) بأن هناك تصنيف للتخطيط يوفر طريقة مفيدة لفهم عملية التخطيط الاستراتيجي والتي غالبا ما يكون ن الصعب على منظمات الأعمال أن تفهمها لمتطلبات عملية للتحويل الاستراتيجي Strategic Transformation ويؤكد Ackoff بأن هناك أربعة مداخل مختلفة للتخطيط وهي¹:

- التخطيط وفق رد الفعل Reactive, or planning through, the rear-view mirror
- التخطيط غير الفاعل Inactive, or going with the flow
- التخطيط من خلال الاستعداد للمستقبل proctive , or designing the future and making it happen

وهو المدخل المفضل فبالنسبة للتخطيط وفق رد الفعل يحدث في البيئات الساكنة والتي تكون لدى منظمات الأعمال التقليدية المتحفظة فيها تاريخ طويل من النجاحات حيث تميل هذه المنظمات إلى التركيز على الماضي بدلا من التركيز على المستقبل، وذلك من خلال مقاومة البيئة الديناميكية الجديدة، وإنها دائمة ما تنتشوق لانتظار عودة تاريخها وعصرها الذهبي، وإن معظم تخطيطها يمكن في تقادي التغييرات التي تراها تحدث من حولها.

فيما يميل مدخل التخطيط غير الفاعل إلى تجاهل الحاجة إلى التخطيط والاعتماد على الحاجة الآنية ومحاولة تلبيتها وفي الوقت الذي يعتبر هذا المدخل الشائع لمعظم الأشخاص في إدارة شؤونهم الشخصية، وإنه لربما يصلح لمنظمات الأعمال الصغيرة وذات الهياكل البسيطة جدا، فإنه تترتب عليه درجة كبيرة من المخاطرة ومن الجدير بالذكر أن مثل هذا المدخل من غير المحتمل أن تترتب عليه مردودات إيجابية كبيرة على المدى البعيد، ويلاحظ أن أغلب منظمات الأعمال تستخدم المدخل الثالث للتخطيط، وهو مدخل الاستعداد للمستقبل، حيث أن هذا المدخل السائد للتخطيط المنظمي يتطلب من منظمة الأعمال رسم صورة للمستقبل وفق ما سيؤثر في عملياتها وما تم التهيؤ والاستعداد لتلك المجموعة من الفعاليات .

1- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن عمان، 2009، ص62

إن منظمات الأعمال التي تعمل ضمن هذا المدخل من التخطيط تفترض بأن المستقبل هو حاجة مسلم بها وإن أفضل استراتيجية لها هي صياغة الشكل أو الاطار لذلك المستقبل أو الاستعداد له .

ويطلق كل من (Hamel et Prahalad,1998:637) على هذا المدخل اسم ادامة الموائمة الاستراتيجية Maintaining the strategic fit بمعنى التركيز على السؤال التالي كيف ستختلف الأشياء في المستقبل؟ أما أكثر أنواع التخطيط تحدياً وأهمية فهو النوع الرابع أو ما يسمى بالتخطيط التفاعلي الذي ترى فيه المنظمة بأن أعمالها وإجراءاتها يمكن أن توطر مستقبلها، حيث يستند هذا النوع من التخطيط على أساس الاعتقاد بأن المستقبل ليس ثابت وإنه بمقدور منظمات الأعمال أن تصيغ مستقبلها ويركز هذا النوع من التخطيط على الإجابة على السؤال التالي " ما الذي يجب ان تفعله منظمة الأعمال بشكل مختلف في المستقبل؟ "

ويعتقد (Goodstein et al, 1994: 47) بأنه على الرغم من أن منظمة الأعمال ستحتاج إلى الاستجابة للفرص والتهديدات التي تكمن وراء مجال سيطرتها " فإن صياغة مستقبلها يمكن أن يكون جهداً تفاعلياً ويسمح لها بالمبادرة بصياغة أفضل مستقبل ممكن لها".¹

المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن ان يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها ومن النماذج المتداولة هي²:

أولاً : النموذج الخطي Linear Model:

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلاني.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² - مجيد الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج ، للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009، ص61

- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

ثانيا: النموذج الكلي Macro Model¹:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

ثالثا: النموذج الجزئي - Micro Model :

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

رابعا: النموذج التحليلي Analysis Model

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها وهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

خامسا: النموذج الوصفي Descriptive Model :

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

سادسا: نموذج هارفارد Harvard Model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت، موضوع الإدارة الاستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها

¹ - مجيد الكرخي ، المرجع السابق ، ص 61

وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

المطلب الثالث: مكونات التخطيط الاستراتيجي

مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي¹:

1- **الرؤية** : تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه، فالرؤيا هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية (مثلا بعد 10 سنوات كم عدد أعضاء شركتك، ما هي ترتيباتك، فالذي يستطيع الإجابة له رؤيا)، وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5 أو 10 أو 15 سنة، والرؤيا هي مجموع الأهداف بعيدة المدى المالية والبشرية والربحية... الخ فالرؤى إذن هي:

- حلم تريد المنظمة تحقيقه.
- تطلعات وطموحات المنظمة.
- جسر ما بين الحاضر والمستقبل، وصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- شيء يمكن الاقتناع به قابل للتحقيق.
- إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام.
- تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة وللقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.
- صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب به.
- هي فقرة تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو لمجموعة أو لمنظمة ما.

ومن هذا المنطلق فالرؤيا تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة إذ تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ كما تعد بمثابة حلم أو طموح يرادو العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه، فيجب بذلك على الرؤيا أن تكون واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة للفهم ومناسبة وطموحه ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه الرؤيا طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل وتتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

¹ - هشام بوبكر ، مجلة الحقوق والإعلام الإنسانية ، التخطيط الإستراتيجي ، مكونات ونماذج وأبعاد ، العدد 28 جامعة زيان عاشور بالجلفة ،

ومن مجمل ما سبق فإن الرؤيا ليست هي الخطة بل هي عبارة عن طموح أو تصور موجه نحو مستقبل مفترض يجب أن تصل وتقف عليه المؤسسة، فهي الأهداف التي تريد تحقيقها والوصول إليها حيث يجب أن تكون قابلة للتحقق وتتصف بالاختصار والوضوح، فالرؤيا هي حلم وخيال كلما زادت قدرتك على ذلك زادت قدرتك على التخطيط بنجاح.

2- الرسالة: هي أكثر واقعية تساعدنا في التعرف على الطريق والوسائل التي تقودنا إلى تحقيق الرؤية، والرسالة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين أن يذهب الكاتب، وهي توضح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب فالرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

- الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.
- العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
- القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

فالرسالة هي جملة تلخص من نحن وما نريد؟ ومن مواصفات الرسالة الجديدة

- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- تمثل الأساسي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- اشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.
- الوضوح ودقة التعبير والايجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلا.

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون تحتوي على أهم قيم المؤسسة، أي ما تعتبر به هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية، كما لا تهمل الرسالة لناجحة والجيدة للجمهور المستهدف لتحديد.

3- الأهداف: الهدف يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها

«Goals : Desired general ends towards which effort directed »

والبحث من الباحثين يميزون "Goal" عن "Objective" حيث يعتبرون الأخيرة هي حالة محددة وقابلة للقياس والفحص، وغالبا ما تكون تعبير كمي للأهداف:

«Objective : A specific, rerifiable, and of then quantified version of a goal »

عليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها.

ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية الطويلة*المتوسطة* القصيرة كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات، وأهداف أقسام، أما الغاية فهي هدف أو نتيجة قصيرة الأجل.

وتساعد عملية تحقيق الأهداف في تحقيق الجوانب الآتية:

- 1- تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
- 2- تحديد رسالة المنظمة.
- 3- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- 4- تقسيم الأداء حيث توفر الأهداف والأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة¹.

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي.

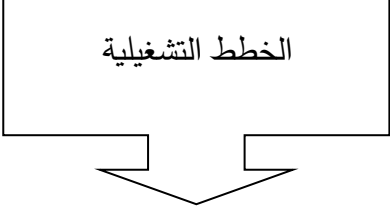
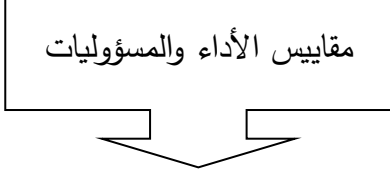
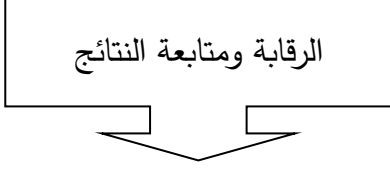
المطلب الأول: هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي.

في الماضي كثير من منظمات الأعمال لم تكن تهتم وضع استراتيجيات لها، وبالرغم من ذلك نجحت بعض منظمات الأعمال في أعمالها معتمدة على جهود وأفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها، ولكن مع كبر أحجام المنظمات وتنوع أعمالها والتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات أستوجب ذلك وضع هيكل محكم لعملية التخطيط تعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والأهمية بالنسبة لعملية التخطيط نفسها، والشكل التالي يوضح هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي¹.

الشكل رقم (02): يوضح هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

التحليل البيئي الخارجي والداخلي وتقييم الموقف البيئي	- التحليل والتقييم البيئي - المتعاملين - المتنافسين - الهيكل التنظيمي والثقافة - القيادة والموارد - القضايا والأولويات الاستراتيجية
رسالة المنظمة ومنظومة قيمها	- بيان الرسالة والغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة - منظومة القيم ووسائل انجاز الرسالة - مشاركة الإدارة والعاملين
الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال	- تفرد منظمة الأعمال - الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة
الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسية	- النتائج المرغوب تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر - الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس - الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 40

الخطط التشغيلية 	- الاستراتيجيات المستخدمة لانجاز الغايات والأهداف - خصائص العمل والبرامج والمبادرات - تخصيص الموارد
مقاييس الأداء والمسؤوليات 	- طرق ووسائل قياس النتائج - ضمان المسؤولية والتحسين المستمر وربكه مع مستهدفات الأداء
الرقابة ومتابعة النتائج 	- أنظمة متابعة التقدم - معلومات الإدارة - الاستمرارية بالتخطيط لمسار العمل

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 40.

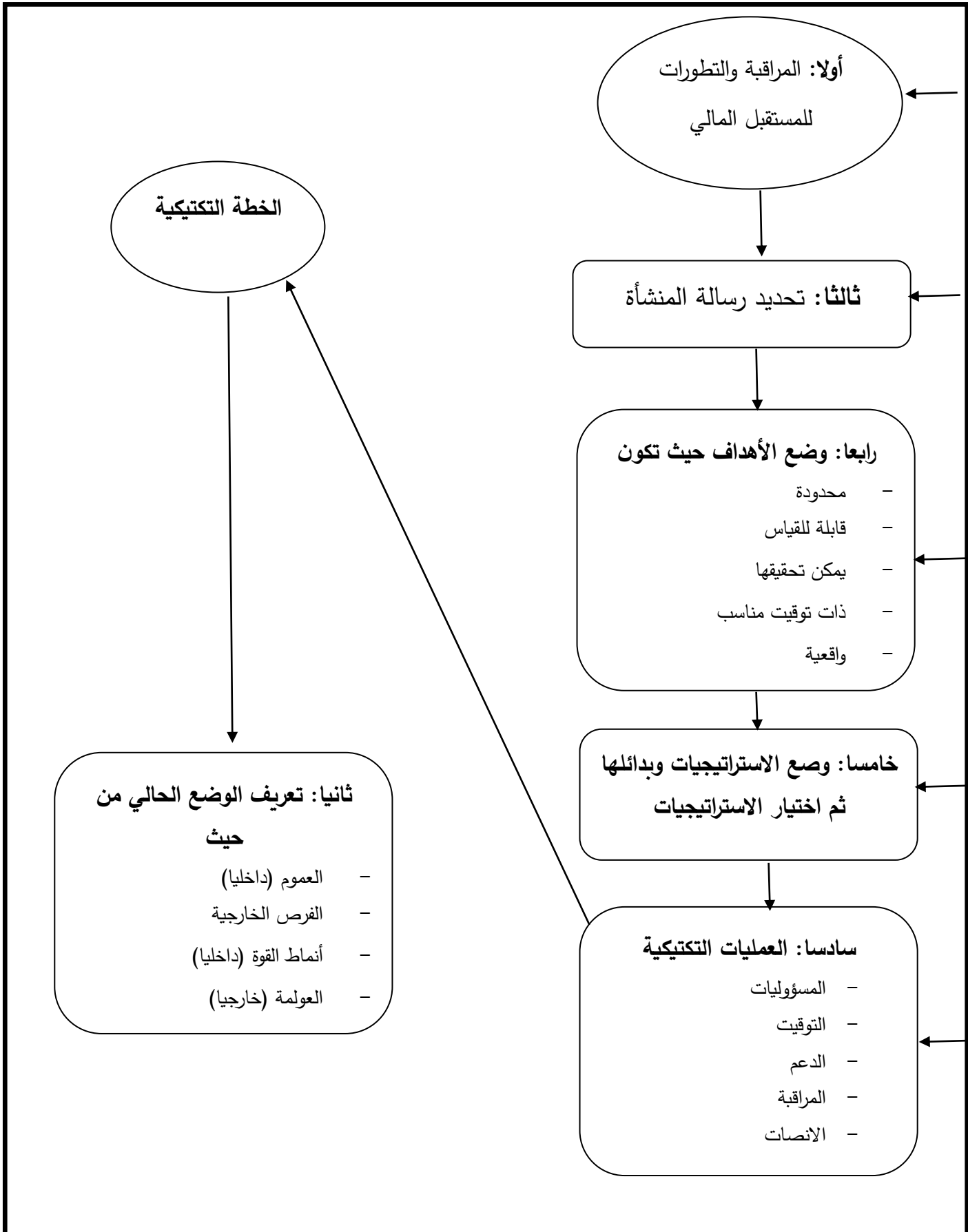
المطلب الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن مراحل وخطوات وضع الخطط الاستراتيجية والمضمون الرئيسي لهذا النموذج إنه يسعى للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وكما تضح من الشكل فإن نقطة البداية هي واقع الوضع الحالي للمنظمة (الركن السفلي الأيسر من الشكل)¹.

ثم تنفيذ خطط تكتيكية قصيرة المدى واحدة تلو الأخرى حتى تصل المنظمة إلى الوضع المثالي الذي يمثل ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل (الدائرة في أعلى الشكل) وفيما يلي شرح لمراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية والتكتيكية المبنية في الشكل التالي:

¹ - بلال خلف سكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 135

الشكل رقم (03): مراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية



1- الرؤيا والتصورات: ¹

في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل أو تكون عليه في المستقبل ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات والأحلام لغاية ما يرجى تحقيقه، والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه، فإن هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

وهذه الرؤية والتصورات هي حويلة الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما هو وضع المنظمة بعد 5-15 سنة؟
- ما هي المنتجات او الخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة؟
- من هم موظفي المنظمة؟ ما هي مؤهلاتهم؟
- ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟
- ما هي القيم المشتركة للمنظمة ومنسوبيها؟
- ما هي بيئة العمل في المنظمة؟
- كيف يشعر موظفي المنظمة تجاه منظماتهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المنظمة؟
- ما هي نظرة المستفيدين من المنظمة والمجتمع تجاهها؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المنظمة؟
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.

2- تحليل الوضع الحالي للمنظمة:

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

أولاً: هموم المنظمة.

ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنظمة والتي يمكن ان تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها، تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقية دائمة وليست عارضة كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات وينبغي أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها.

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 42

كذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحق عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

وفي حالة كون المنظمة جهة اشراف ورقابة ومتابعة وليست جهة تنفيذ فإن عمل المنظمة يرتبط بشكل وثيق بوضع الجهات التي تقع تحت نطاق عمل المنظمة ولذا فإن تحليل هموم المنظمة لابد أن يتضمن أيضا تحليلا لنقاط الضعف وفي الجهات التي تتعامل معها المنظمة.

ثانيا: تحليل الفرص الخارجية.

ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسب للمنظمة أو مصدر دعم لها وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول ويتم هنا أيضا ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة.
- العائد الذي بسندولار ستحققه المنظمة في المقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة.
- هل القائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهة المنظمة في محاولة استغلال الفرصة.

ثالثا:

ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنظمة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو مشابها لمواطن القوة لدى المنظمات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنظمة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة، وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنظمة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك¹.

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 48

رابعاً: التهديدات الخارجية.

انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب في أن تعجز المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنظمة.

3- تحديد رسالة المنظمة

تعتبر الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المنظمة بمثابة إعلان لغرض المنظمة في الوجود، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنظمة، وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنظمة أنها تحد من تشتت الجهود وتغير التوجهات، ومن المهم عند تحديد رسالة المنظمة الابتعاد عن العموميات وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وتوضح رسالة المنظمة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات كذلك يجب أن تبين رسالة المنظمة أهداف المنظمة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو وتحمل رسالة المنظمة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصورة التي ترغب المنظمة أن تعكسها عن نفسها، والغرض من تحديد رسالة المنظمة هو تحقيق التالي:¹

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المنظمة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المنظمة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنظمة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المنظمة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

- وضع الأهداف والغايات:

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنشأة. ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يزعم تنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس. فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزعم تحقيقه.
- أن تكون ممكنة التحقيق. فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
- أن تكون واقعية. والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
- ذات توقيت مناسب. وهنا يجب تحديد متي سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف ، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

4- وضع الخطط الاستراتيجية:

تتم في هذه المرحلة وضع الخطط الاستراتيجية. وينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيق لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمنشأة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المنشأة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير . فعلى سبيل المثال لا تخلو خطة استراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

- خطة لتطوير الموارد المادية. ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية. ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.

- خطة للتسويق بالنسبة للمنشآت التجارية. وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة معلوماتية استراتيجية. وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.
- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.¹

المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في اعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن تنظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:²

1-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Coperated Strategies:

حيث يختص للعمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل، وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة السكري أو هيئة المعاشات.

2-الاستراتيجيات على مستوى الوحدات United Strategies:

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) المنظمة مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

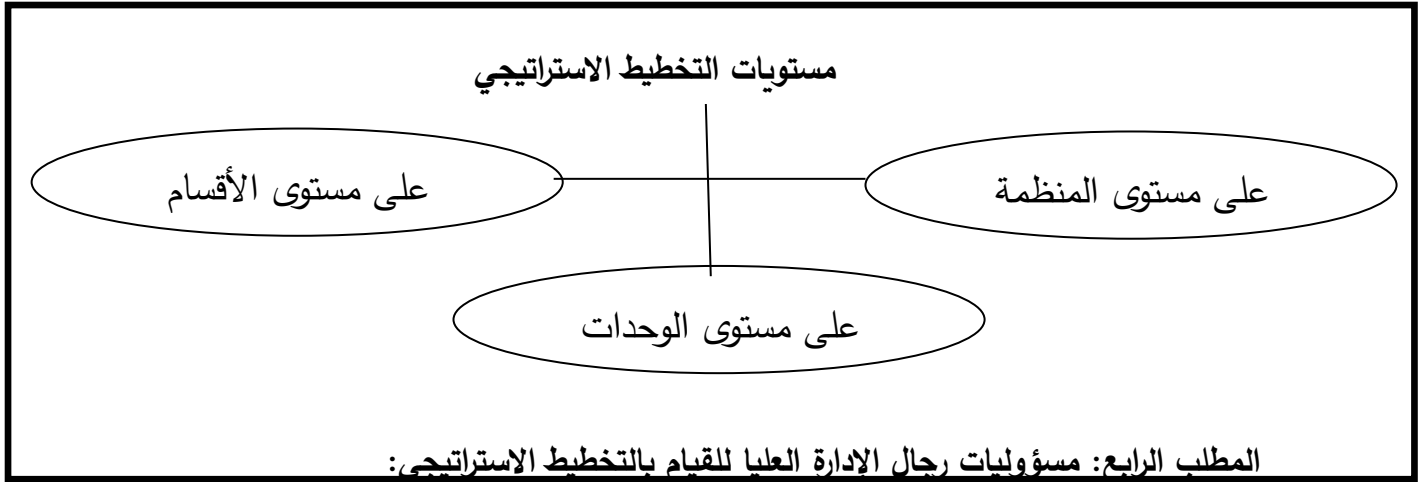
3-الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategies:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

² - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 56.

الشكل رقم (04): يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي



ذكر الباحث وهو مارفن بادر أربعة عشر (14) مسؤولية من مسؤوليات المديرين لقيامهم بالتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، وهذه المسؤوليات هي¹:

- 1- وضع رسالة المنظمة.
- 2- تكوين فلسفة المنظمة
- 3- وضع السياسات
- 4- وضع الأهداف
- 5- وضع الهيكل التنظيمي أو تعديله بشكل يعمل على تحقيق أهدافه واستراتيجيات المنظمة.
- 6- تقديم أو وضع الاستراتيجيات
- 7- وضع إجراءات التشغيل أو إجراءات تنفيذ بعض المهام.
- 8- تدبير مستلزمات التنفيذ أو تسهيل تدبيرها
- 9- تدبير الأفراد
- 10- تدبير الأموال اللازمة للمشروع حتى يمكن تنفيذ الخطط
- 11- وضع معايير الأداء حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.
- 12- وضع البرامج الإدارية وخطط التشغيل حيث انها سوف تعمل على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- 13- تقديم معلومات رقابية حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطوات ورقابيتها وتقييمها
- 14- حث الأفراد على تنفيذ الخطط الخاصة بالمنظمة.

¹ - بلال خلف سكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 131

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول الى أن عملية التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية و محاولة التعرف على نقاط القوة و الضعف فيهما، و فهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص و المخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والاعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح بمثابة وقود حيوي لاستمرار المنظمات وبقائها لاسيما في بيئة يسيطر عليها التغير و عدم الثبات و المنافسة الحادة، و حتى تتمكن المنظمة من الوقوف بوجه المنافسين و التميز عليهم لابد أن تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لما له من قدرة على مواجهة التغيرات و المستجدات الطارئة في بيئة المنظمة وكذا قرائته للمستقبل بشكل جيد بالإضافة الى تفعيل التميز في أسواق المنافسين، هذا ما يدفعها الى لزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله في عملياتها و أنشطتها من خلال امتلاك خصائص غير متوافرة لدى المنافسين، الشيء الذي يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى تساهم في دعم وكذا خلق ميزة تنافسية لها و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الاعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه ازالة القيود الجمركية ورفع الحماية الدولية للمؤسسات وبالتالي فان المنافسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة في ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسة ان تتكيف لضمان بقائها في الاسواق ولعل ما ساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين

وهو ما سنتطرق اليه في هذا الفصل حيث سنعرض تعريف بمفهوم الميزة التنافسية في المبحث الاول ثم محدداها ومصادرها في المبحث الثاني

ان حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يجعل المنافسين يعملون من اجل الحصول عليها او محاكاتها وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها من خلال ايجاد طرق مناسبة وذلك ما سنتناوله في المبحث الثالث من هذا الفصل سنتطرق فيه إلى كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة ونموها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر استراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق الجودة الأعلى).¹

ويعرفها David على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.²

كما تعرف أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.³

كما تعرف أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.⁴

وعرف ميشال بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة بأنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلفها لزملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.⁵

¹ - زغار أحمد، المنافسة، التنافس والبدائل الاستراتيجية، دار جريو للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011، ص 28.

² - عزالدين علي سويسي، نعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 70-71.

³ - رحمة معاش، دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المشاريع، جامعة باتنة 1، 2012-2013، ص 31.

⁴ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37.

⁵ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel et comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, P 8.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ بشكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.¹

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع الجيد لمؤسسة ما أمام منافسيها، حيث تتفرد بتقديم منتج متميز بسعر أقل وجودة عالية، أي ما يجعلها فريدة ومتميزة على المنافسين الآخرين.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

تتمتع لميزة التنافسية بجملة من الخصائص نذكر منها الآتي:²

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة بالمقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصدفية تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متحددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة وتطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابتاع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2006-2007، ص 03.

² - طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007، ص 310.

ثالثا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

1- أهمية الميزة التنافسية:

- تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، كما تعتبر مفتاحا لنجاحها واستمراريتها وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال :¹
- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تنتج لهم نتائج أداء عالية.
 - خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
 - تحقيق حصة سوقية المنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
 - لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرار والتجدد فإن هذا الأمر ينتج للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

2- أهداف الميزة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية في تشجيع المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد والعدالة في دخول السوق والخروج منه، ويتم تحقيق الأهداف المرجوة من خلال عدة عناصر تتلخص كالآتي:²

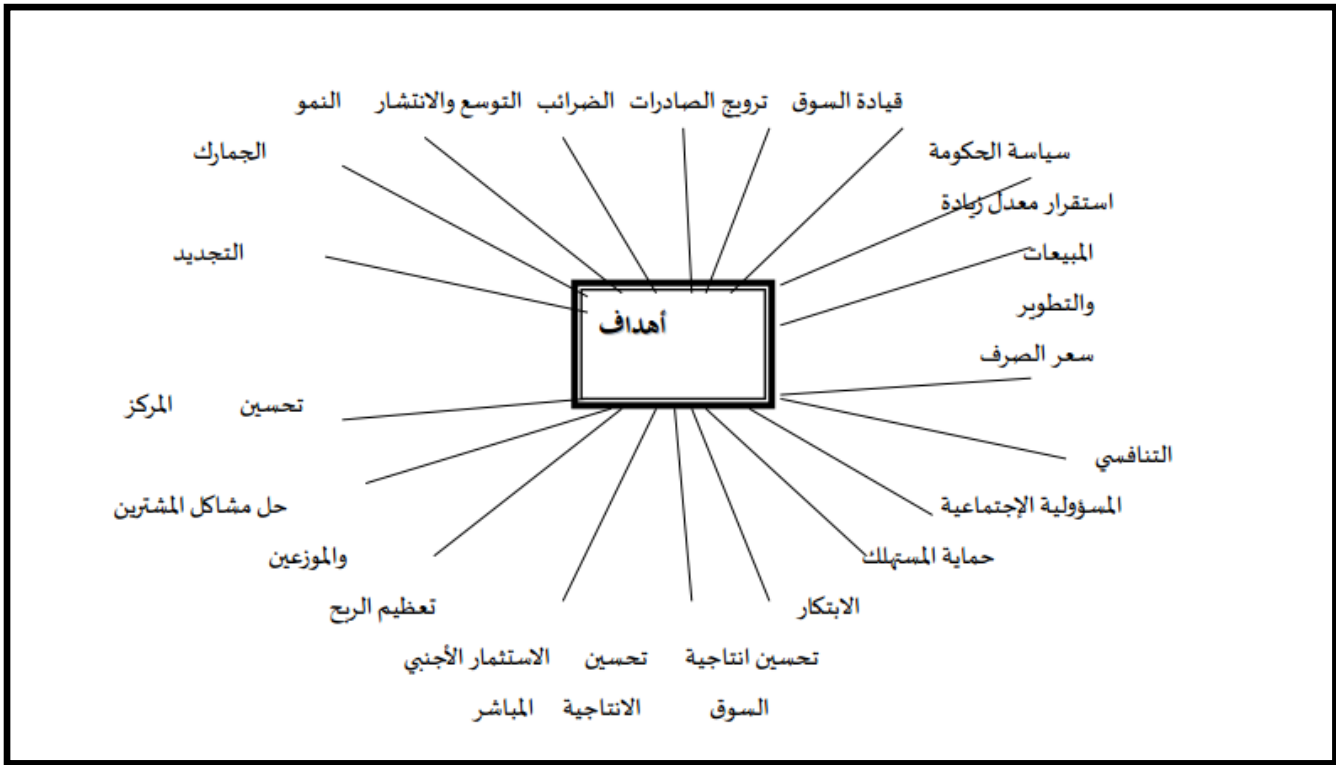
- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات بأقل تكاليف ممكنة.
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة،

والشكل التالي يوضح أهداف التنافسية:

¹ - بن عودة مصطفى، أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة تحليلية لآراء العمال بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، مقال التأهيل، جامعة الجلفة، الجزائر.

² - براك خضراء وآخرون، الحوكمة والميزة التنافسية، المؤسسة الوطنية الجزائرية لموبيليس للهاتف النقّال نموذجا، جملة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد3، جوان 2019، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، ص 124.

الشكل رقم (05): أهداف التنافسية



المصدر: براك خضراء وآخرون، الحوكمة والميزة التنافسية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية،

المركز الجامعي سي الحواس-بريكة، ع 3، 2019، ص124

المطلب الثاني: عوامل نشأة الميزة التنافسية.

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ما تتمثل هذه العوامل في:¹

أولاً: العوامل الخارجية:

تتغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية والاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة رد فعلهم على التغيرات فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره، استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله، على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

ثانياً: العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

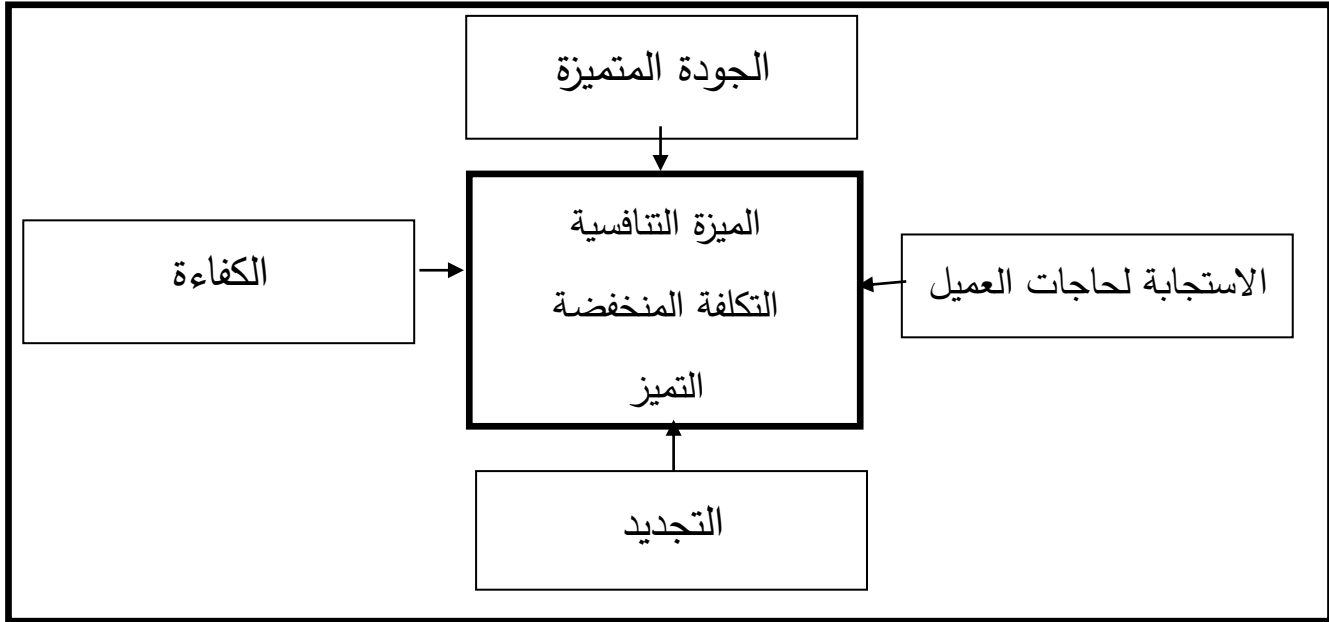
ثالثاً: مصادر أخرى لبناء الميزة التنافسية:

هناك جملة من المبادئ والأسس التي تسعى المؤسسات لتطبيقها لا بل تحقيقها قصد التمكن من خلق أو بناء الميزة التنافسية من خلالها، وهذه الأسس هي ما يطلق عليها الأسس العامة لبناء الميزة

¹ - سهتال زرزور، دور استراتيجيات تنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 53-54.

التنافسية وتتمثل هذه المبادئ في: الكفاءة، الجودة، التحديد والاستجابة لحاجات العميل، وهذه الأسس الأربعة متداخلة ومتشابكة فيما بينهما ويدعم بعضها بعض ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (06): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



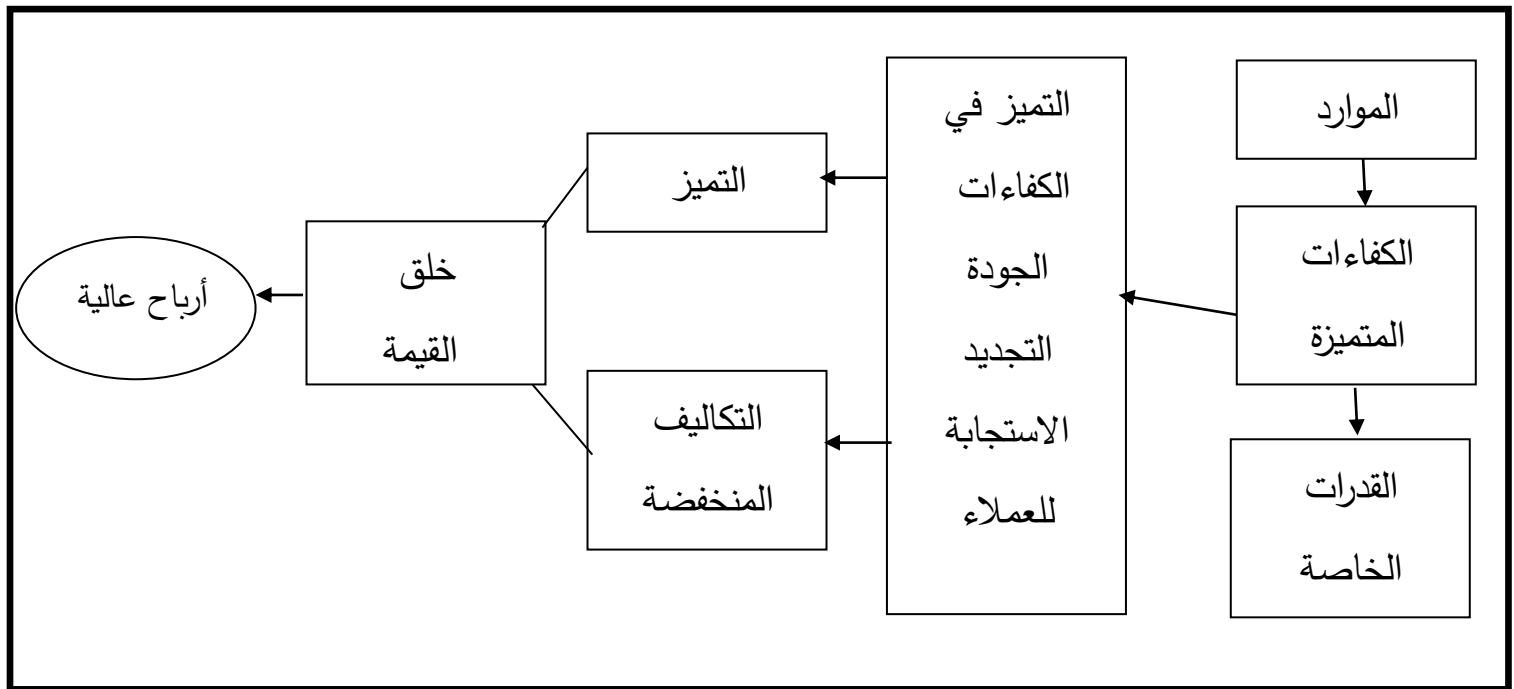
المتعال، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2001.

ومن خلال الشكل السابق يمكن توضيح هذه الأسس الأربعة فيما يلي:¹

1. **الكفاءة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، المكان، رأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تنتجها الشركة كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ولأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، ولعل من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من الشركات هي الموارد البشرية حيث تعتبر المسؤولة عن خلق القيمة فيها وذلك من خلال تنميتها وتحفيزها والشكل الموالي يوضح أهمية الكفاءات المتميزة في خلق القيمة والتميز.

¹ - شارلز وجونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل أحمد كامل، مرجع سبق ذكره، 2001، ص ص 196-204.

الشكل رقم (07): مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية



المصدر: شارلز وجارث جونز، 2001، ص 212.

2. **الجودة :** أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت الشركات في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة، فالجودة بمعناها العام هي " إنتاج المؤسسة سلعة أو خدمة بمستوى عالي، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيقا للرضا لديهم.

3. **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتهجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، كما أن التجديد يساهم في تميز وتفرد المؤسسة عن باقي المنافسين، بالإضافة الى فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

4. **الاستجابة لاحتياجات العميل:** لتحقيق هذا العامل ينبغي على المؤسسة ان تكون قادرة على أداء

المهام بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال المعرفة الدقيقة للعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة عالية يصعب تحقيقه من قبل منافسيها، والاهتمام

بالتنوع في تشكيلة الخدمات، لكي يتمكن من التكيف واشباع احتياجات العملاء وبذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجات وخدمات هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتمييز المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى (97) Kotler تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster).

هذه الأبعاد صنفها الباحثون إلى أربعة هي التكلفة والجودة والوقت والمرونة وأضاف إليها البعض بعدا خامسا هو الإبداع.¹

أولا: التكلفة (Le cout).

وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال إنخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة إيجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف.

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها، ومن ضمن هذه العوامل بالإضافة الى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم، وأن الخبرة والتعلم والترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

¹ - أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الحادي عشر، ماي 2007، ص ص 251-254.

ثانيا: الجودة (La qualité)

بعدما كان الاهتمام منصب في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير الأذواق للمستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات الى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) ثم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.

ثالثا: الوقت (Le temps):

بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى إلى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال جملة نقاط أهمها:

أ- تقليص زمن التسليم للعميل: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast deliverytime) .

ب- تقليص زمن تحويلات العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات فإنه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد (Just in time)، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلية في عملية الإنتاج.

ت- سرعة التطوير: وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات (Développement Speed) وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحتسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

رابعاً: المرونة (La flexibilité):

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التمييز على أساسها، ذلك لأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة بين بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعاً وانخفاضاً من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تحقق على مستوى جانبين مهمين للنشاط الإنتاجي وهما:

- أ- مرونة الحجم: وهي القدرة على التكليف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.
- ب- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن واشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

خامساً: الإبداع (L'innovation):

كثيراً ما تخطط الأدبيات المختلفة بين كلمتي Innovation والابتكار Création وإذا كانت هذه الأخيرة (أي الابتكار) تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فإن الأولى (أي الإبداع) تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، ولعل هذا الخلط يعتبر متعمداً لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع ليس سوى مرحلة متطورة عن الابتكار تعني بتجسيده فعلياً.

وعموماً وتماشياً مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعد للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا البعد الخامس حسب بعض الكتابات يعد متضمناً في باقي الأبعاد الأربعة التي يقتصرون عليها كأبعاد للميزة التنافسية.

المطلب الرابع: أنواع وعناصر الميزة التنافسية.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل Leadership cast، وتمايز أو تمييز المنتج Differentiatieu: ¹

1. **التكلفة الأقل:** معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة Value chain للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكلفة.

2. **تمييز المنتج:** معناها قدرة الشركة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة ومن وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

ثانياً: عناصر الميزة التنافسية.

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل فيما بينهما ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية: ²

1- **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية والتي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2- **رأس المال:** لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي ينتج إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

² - محمد أمين بن أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

بحدود جغرافية وسياسة معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات وانتشارها في الدول النامية أدى الى تراجع أهمية توافر رأس مال الدولة او المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء العمال على دول ، حيث يستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من اهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

المبحث الثاني: محددات مصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

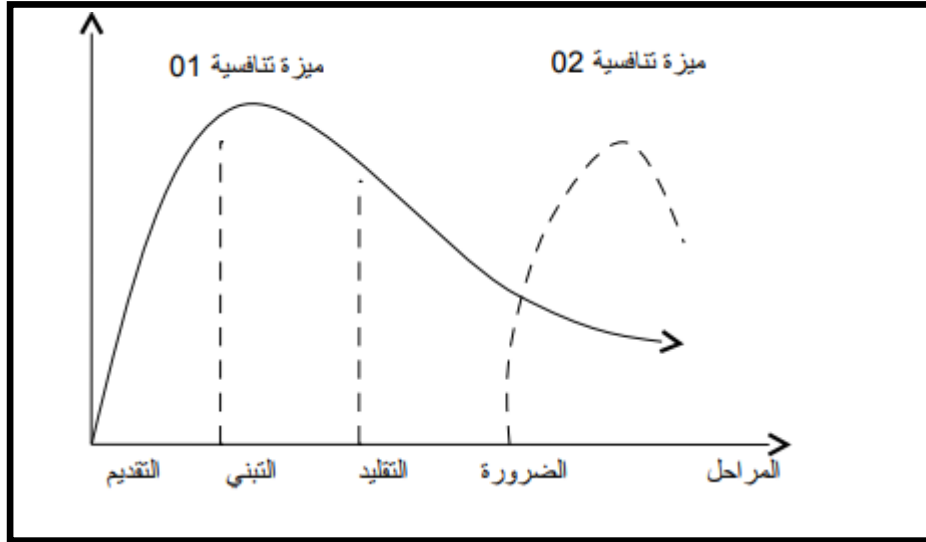
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين حيث من خلالها تتحدد مدى قوى وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والمتغيرات هما: حجم الميزة التنافسية (أولاً)، نطاق التنافس (السوق المستهدف) (ثانياً) ¹.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة وجلية سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل مجهود معتبر وصدف أمور باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

¹ - مطاعي عبد القادر، دراسات الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، العدد 15، ص ص 66-69.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

- **مرحلة التقدير أو النمو السريع:** المؤسسة المصرفية في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، اشهار ... الخ)، فعندما تسوق هذه الميزة وتقبل من طرف المستهلكين فإنها تعرف نموا سريعا ومعتبرا، بسبب عدم وجود منافسة او تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق المؤسسة المصرفية مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.
- **مرحلة التبنى من طرف الشركات المنافسة:** وتتم هذه المرحلة بتعرف المنافسين على الميزة التنافسية للبنك ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيعملون بشتى الطرق على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.
- **مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح لنا جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والحالي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود لهذه الميزة، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزاتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل إن البنك مضطر وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

ثانيا: نطاق التنافس (السوق المستهدف):

هناك أربعة أهداف لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين الجدول التالي.

الجدول رقم (1): نطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التقرير المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس في الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ... 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 صناعات مختلفة التي تنتمي إليها الشركة، على سبيل المثال: تحصل شركة (بروتوكتور وجاميل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

للحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها فحددها (wem-cheng atal,2011, p p 99-102) كما يأتي:¹

1- التكنولوجيا والابتكار:

يشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد (Dagupter and cupta-2009-2011) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع وكذلك الى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر ابداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر.

2-الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العامة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد، وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسة الموارد البشرية.

3-الهيكل التنظيمي:

يرى (Petison and Johri 2006) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزاتها التنافسية ويعكس عملية الغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الأعمال التجارية.

¹ - عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 73-75.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- 1- مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.
- 2- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فغنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التميز.

أولاً: مفهوم التميز.

في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات، لم بعد البقاء هدفاً سهلاً المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والأرضى لمختلف الأطراف وهذا هو مدلول التميز.¹

لقد برز هذا المفهوم في عام 1982 من خلال كتاب كل من thella Peter ans Robert Hwaterman j.R وهما مستشارين لدى M.ckinsey and CO كتاباً تحت عنوان البحث عن التميز (Insearch to excllence) والذي ترجم للغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان Le prix de l'excellence كما أتبعاه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان حماس التميز La.

هاذين الكتابين حققا مبيعات بملايين النسخ فالتميز أو الامتياز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين.

- أنه متغير تبعاً لبُعدي الزمان والمكان.
- أن دلالاته تتبثق من عملية مقارنة بالمنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.

ثانياً: أهداف التميز.

تسعى المؤسسة للوصول إلى ذروة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها:²

¹ - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - حاتم علي محمد خير، أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأبعاد المتميزة للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 2-3.

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين ثقة وأداء العمل للعاملين.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- تحسين نوعية المخرجات.
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- إن الميزة التنافسية ليست نوعا واحدا لكل المؤسسات.

المطلب الثاني: صفة المؤسسة المتميزة.

من خلال الدراسات التي أجراها كل من Twaterman Tomprlrs robers على 62 مؤسسة أمريكية حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار والتطوير في المنتجات: ¹.

- لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي:

- 1- **تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة:** باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمثلها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمرونه بعناية كبيرة، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة وتدفق الحركة للوصول إلى الهدف والجدير هو أنه بالنسبة للمنظمات محل الدراسة بعد التجريب عملية قليلة التكلفة.
- 2- **التقريب إلى الزبون:** لقد نجحت المؤسسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج أي أن بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك ورغباته والمنظمة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسباً.
- 3- **الاستقلالية وروح التجديد:** بينت الدراسة بأن القياديين لاي تدخلون في تصرفات العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.

¹ - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- 4- تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال: إن نظرة المؤسسة محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة لأنه لا يمكن للمؤسسة الانتماء عن هذا العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي، فهو منفذ الاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي تؤثر بها على تطبيق الاستراتيجية حيث أنه كان سائد مبدأ الاحترام وتقدير العمال والثقة فيهم، وكانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء بالتميز يكون من خلال الاحترام الجار للأفراد والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم لأنه إذا كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائها يرتفع والعكس صحيح فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض.
- 5- التجمع حول القيم الأساسية: إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات إتاحة فرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به.
- 6- تقتصر على ما تعرف لإنجازه: أظهرت الدراسة التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كانت تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تنبثقه أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط ذلك أي التنوع في النشاط يؤدي إلى تحقيق التركيز المطلوب من قبل المؤسسة.
- 7- تعتمد هيكلة بسيطة وخفيفة: تتبين من خلال الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي حيث كانت تتسم بالبساطة والاداريون في القمة عددهم قليل.
- 8- الربط بين صفة الجدية والليونة: تتمتع المؤسسات محل الدراسة بصدفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت حيث نجدها من ناحية أنها تترك الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عن الخط الأدنى للتنظيم وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها هذه الصفات ليست عربية ولا جديدة بل أن بعضها تكاد معروفة وقديم.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

نظرا لأهمية وتطور التنافسية تلازم مع التطورات التكنولوجية والتطور في السوق والمنتجات المحلية والأجنبية فلا بد من وجود استراتيجيات لهذه التنافسية فهي كالتالي:¹

يرى مايكل بورتر أن هناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية للتنافسية وهي:

أولاً: استراتيجية أقل تكلفة: فيها يكون الاستراتيجية مبنية على تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالية.

ثانياً: استراتيجية التميز: وفيها تكون الشركة أن تقدم منتجات او خدمات مميزة عن تلك المقدمة من الشركات المنافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد مثل السيارات الألمانية فعلى الرغم من ارتفاع ثمنها فإن المستهلك يقبل عليها لتميزها عن غيرها من السيارات.

ثالثاً: استراتيجية التركيز: في هذه الأخيرة نجد تركيز المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين في السوق تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

¹ - مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 54.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية.

أولاً: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.

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

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للميزة التنافسية.

تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنف "M.Porter" الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة أصناف وهي قيادة التكلفة، التمييز والتركيز أو التخصص والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسة اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعته وستتناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- 1- **استراتيجية القيادة بالتكلفة:** تهدف هدف الاستراتيجية إلى تحقيق كلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين إلا أنه عادة ما تتطلب استراتيجية التمييز في نفس الوقت.
- 2- **استراتيجية التمييز:** يمكن للمؤسسة أن تتميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- 3- **استراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجيات خاصة لمجموعة خاصة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدودة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج لشريحة محددة من العملاء.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الميزة التنافسية والأسباب التي أدت إليها، كما تطرقنا في المبحث الأول لتقديم ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة والتي يعبر عنها بخصائص التي يتميز بها المنتج او علامة المؤسسة، والتي تعطىها بعض التفوق على منافسيها، بالإضافة الى العوامل الداخلية والخارجية وكذلك انواعها والمحددات التي يتم من خلالها بناء الميزة التنافسية

ثم قمنا بربط واعطاء العلاقة التي تربط بين كل من المتغيرين وكيفية تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اساس دراسات سابقة واتضح لنا الاهمية البالغة لهذه الابعاد ومدي تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري
(مطاحن الحنطة)

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة في قسمها التخزيني بحيث سنقوم تطبيق مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية) على أبعاد الميزة التنافسية.

وسنتطرق في هذا الفصل أيضا إلى عرض وتقديم الشركة التابعة (مطاحن الحضنة) وذلك من خلال التعريف بالشركة الأم (رياض سطيف) وكذا نشأة الشركة التابعة وإبراز مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي وسنتطرق فيه الى ما يلي:

المبحث الأول: تعريف شامل للمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) وحدة المسيلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف شامل للمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) وحدة المسيلة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم.

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست الشركة الوطنية للدقيق والقمح حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسى.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسى سمباك انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المتحدة المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

1. مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
2. مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
3. مؤسسة الرياض بتيارت.
4. مؤسسة الرياض بقسنطينة.
5. مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.
- 09%: أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسى.

ويشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي، يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة ، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).
موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.
 - 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.
 - 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.
 - 12 طن/يوم من الكسكسي.
 - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
 - 6 طن/يوم من الدقيق اللين للأطفال.
- وما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.
- المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة التابعة لشركة مطاحن رياض سطيف.**

أولاً: تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم الشركة الى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهلير وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج فقد كانت 100 طن/يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية غولفيتو بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم.

المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

ثانياً: مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

1. مرحلة التمرين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التمرين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل ألي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

2. مرحلة التنظيف الأولى:

بعد تمرين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

3. مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

4. مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.8%، حيث هذه الدرجة محددة وفقاً لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

5. فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتاً للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

6. عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم الآلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقاً لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

7. عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنياً حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

8. مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

9. مرحلة التوضيب والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الإستهلاك.....).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزاً للتسويق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة:

المديرية العامة: يشرف على تسيرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- 1-التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
 - 2-التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
 - 3-التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.
- وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:
- 1- الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
 - 2- مكتب مساعد الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.
 - 3- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الوحدة.
 - 4- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.
 - 5- مساعد مكلف بالنوعية: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ- مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما: فرع التعبير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية؛ فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

- مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بالآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24 ساعة، وتنقسم هذه المصلحة إلى: فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية؛ فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على إحترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه، وتنقسم المصلحة إلى مصنعين هما:

▪ مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

▪ مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة، كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والإنتاج، فرع الشحن والتوضيب.

- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

- **مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

ب- **مديرية الإدارة والمالية:** ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتتمثل في:

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي:

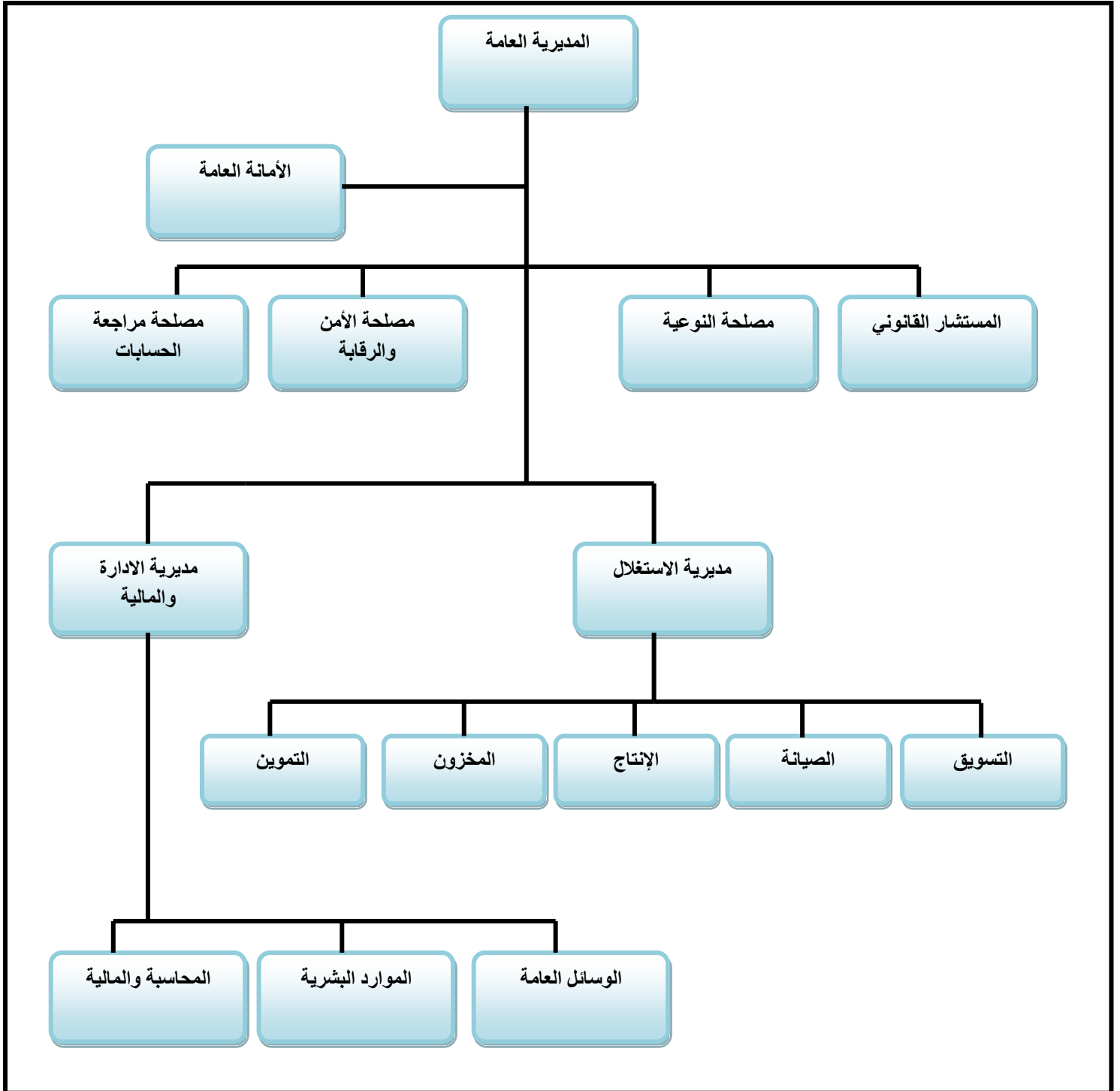
- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الأجور.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة - المسيلة-



المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

1- **المنهج:** قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2- **مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

3- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الاطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحنطة كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (35) مفردة وزع عليها الاستبيان، حيث عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (35) استمارة.

4- **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والتي تضمنت ما يلي:

- **اختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلماته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (spss) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (80=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

الجدول رقم (02): يوضح درجات مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.8 - 1	2.61 - 1.81	3.41 - 2.62	4.21 - 3.42	5 - 4.22
الأهمية	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)	
II	الاستراتيجي التخطيطي	الرؤية الإستراتيجية من 01 إلى 05
		الرسالة الإستراتيجية من 06 إلى 10
		الأهداف الإستراتيجية من 11 إلى 17
III	الميزة التنافسية	بعد التكلفة الأقل من 01 إلى 06
		الجودة من 07 إلى 12
		الابداع من 13 إلى 18

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة الاستراتيجية للمؤسسة (دراسة حالة المركب الصناعي التجاري (مطاحن الحنطة) بولاية المسيلة، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ب. المحور الثاني (التخطيط الإستراتيجي): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- الرؤية الإستراتيجية
- الرسالة الإستراتيجية
- الأهداف الإستراتيجية

ج. المحور الثالث (الميزة التنافسية): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة والمتمثلة في :

- بعد التكلفة الأقل
- بعد الجودة
- بعد الإبداع

ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة:

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

- بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
- تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
- توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
- استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها

ثالثا: صلاحية الأداة.

ويتم ذلك من خلال:

1. **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان):** تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. **إختبار الثبات:** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات، للتأكد من ثبات سلم القياس المستخدم في إعداد الاستبيان حيث يكون ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) والجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم (04) يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	17	0,914
الميزة التنافسية	18	0,905
الاستبيان ككل	35	0.910

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، حيث بلغ معامل الثبات في المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" 0.914، فيما بلغ 0.905 في المحور الثاني "الميزة التنافسية"، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.910 مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ- محور أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور أبعاد التخطيط الاستراتيجي

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدالة الاحصائية
الرؤية الاستراتيجية	لدينا رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	0.401	0.015
	نفصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.	0.687	0.000
	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.	0.803	0.000
	نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول إلى الرقي الحضاري	0.641	0.000
	رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.	0.701	0.000
الرسالة الاستراتيجية	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية.	0.731	0.000
	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع.	0.784	0.000
	تتصنف رسالتنا بأنها محددة بالاطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالابداع والتمايز.	0.807	0.000
	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الامكانيات لخدمة المجتمع	0.799	0.000
	نقوم بتوظيف الامكانيات لخدمة المجتمع.	0.526	0.001
الأهداف الاستراتيجية	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	0.555	0.000
	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق.	0.672	0.000
	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الخدمة.	0.785	0.000
	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.	0.883	0.000
	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.	0.830	0.000
	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.	0.637	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الرؤية والدرجة الكلية لبعء الرؤية الاستراتيجية تراوحت بين (40.1%) و(70.1%)، وبين (52.1%) و(73.1%) بالنسبة لبعء الرسالة الاستراتيجية، وبين (55.5%) و(63.7%) بالنسبة لبعء الأهداف الاستراتيجية، مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تتمتعي اليه.

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كلّ الأبعاد والدرجة الخام للمحور الأول:

المحاور	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	.845**	.000
الرسالة الاستراتيجية	.948**	.000
الأهداف الاستراتيجية	.948**	.000
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت بين (0.848**) و(0.948**), مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي تتميز بوجود اتساق داخلي قوي.

ب- محور الميزة التنافسية:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي الميزة التنافسية

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
بعد التكلفة الأقل	تعمل مؤسستكم على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها	0.555	0.000
	تعمل مؤسستكم على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة	0.718	0.000
	تعمل مؤسستكم على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف	0.557	0.000
	تقوم مؤسستكم بمراقبة عناصر التكاليف لخفضها.	0.714	0.000
	تعمل مؤسستكم بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان	0.629	0.000
	لمؤسستكم نظام فعال للمحاسبة التحليلية	0.657	0.000
بعد الجودة	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها	0.771	0.000
	تتافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة	0.757	0.000
	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	0.828	0.000
	تعتمد مؤسستكم على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة السلع التي تنتجها	0.766	0.000
	تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس إنتاج سلع ذات جودة عالية	0.807	0.000
	تقدم مؤسستكم سلعها للعملاء بسرعة وفي وقت محدد	0.638	0.000
بعد الإبداع	تخصص مؤسستكم موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية	0.784	0.000
	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	0.613	0.000
	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها	0.822	0.000
	تعمل مؤسستكم على عصنة العمليات والاجراءات التأمينية مع متطلبات الوضع التنافسي	0.883	0.000
	تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم	0.633	0.000
	تحرص مؤسستكم على إخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن	0.576	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد التكلفة الأقل والدرجة الكلية لبعد التكلفة الأقل تراوحت بين (55.5%) و(65.7%)، وبالنسبة لبعد الجودة فكانت ما بين (63.8%) و(77.1%) أما بالنسبة لبعد الإبداع، بين (57.6%) و(78.4%)

مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعة في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	58,3 %
أنثى	15	41,7 %
المجموع	100	100 %

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (58.3%)، في مقابل (41.7%) للإناث رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلاً عن أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

2- توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	36,1
من 30 إلى 40 سنة	11	30,6
من 41 إلى 50 سنة	10	27,8
51 سنة فأكثر	2	5,6
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة (36.1%)، ثم الفئتين من 30 إلى 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة بنسبة (30.6%) و(27.8%) على التوالي، في مقابل (5.6%) فقط لفئة الأكبر من (51) سنة أي أن أغلبية المفردات يمثلون طاقات شبابية وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سناً.

3- توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	16,7
ليسانس	6	16,7
ماستر	15	41,7
تقني سامي	5	13,9
دراسات عليا	3	8,3
أخرى	1	2,8
المجموع	100	%100

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة ماستر بنسبة (41.7%) ثم حاملي شهادة ليسانس وثنائي بنسبة (16.7%) ثم فئات، تقني سامي ودراسات عليا بنسب (13.9%) ، (8.3%) وهي نسب تتلاءم بطبيعة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

أما الفئة الأخرى الذين لديهم مستوى تعليمي آخر (2.8%) فنسبتهم ضئيلة جدا ولعل السبب في ذلك راجع الى الوظائف التي يشغلونها والتي تتطلب إمتلاكهم لمؤهلات متخصصة في المجال حتى يتسنى لهم الإلمام بكل ما تتطلبه الوظيفة.

4- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	16,7
من 5 إلى 9 سنوات	15	41,7
من 10 إلى 14 سنة	10	27,8
15 سنة فأكثر	5	13,9
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه: أن ما نسبته 41.7% لديهم خبرة من 5 الى 9سنوات)، يليهم أصحاب الخبرات من 10 الى 14 سنة وذلك بنسبة 27.8%، ثم اصحاب الخبرات الذين لديهم سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 16.7% في حين نجد أن المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة اكثر من 15 سنة استحوذوا على نسبة قليلة 13.9% وهذه البيانات تشير الى ارتفاع الخبرة العلمية لدى مجموعة معتبرة من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 9 سنوات وهذا ما يعكس قدرتهم على تقديم بيانات دقيقة من خلال آرائهم اتجاه فقرات الاستبيان من واقع خبرات عملية طويلة نسبيا

5- توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب هذا متغير نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عمال إدارة	22	61,1
صيانة	7	19,4
توزيع	4	11,1
تموين	3	8,3
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن معظم مفردات العينة هم عمال الإدارة (22) عامل بنسبة (61.1%) ثم تليها فئة وظيفة الصيانة (7) عمال بنسبة (19.4%) ثم وظيفة التوزيع (4) عمال بنسبة (11.1%) وفي الأخير وظيفة التموين (3) عمال بنسبة (8.3%).

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

1- تحليل محور أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الانبي بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جدا	1	0,683	4,36	لدينا رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.
مرتفع	2	0,732	4,08	نفصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.
مرتفع	4	0,785	3,89	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.
مرتفع	3	0,791	3,94	نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول إلى الرقي الحضاري
مرتفع	5	0,980	3,81	رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.
		0,52016	4,0167	الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (الرسالة الاستراتيجية)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	2	0,770	3,92	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية.
مرتفع	4	1,037	3,81	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع.
مرتفع	5	0,974	3,72	تتصنف رسالتنا بأنها محددة بالإطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.
مرتفع	3	0,971	3,83	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الامكانيات لخدمة المجتمع
مرتفع	1	0,774	4,03	نقوم بتوظيف الامكانيات لخدمة المجتمع.
		0,66902	3,8611	الرسالة الاستراتيجية

جدول رقم (15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الأهداف)

الاستراتيجية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	3	0,770	3,92	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.
مرتفع	2	0,791	3,94	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق.
مرتفع	7	0,996	3,75	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الخدمة.
مرتفع	3	1,167	3,81	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.
مرتفع	4	1,036	3,89	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.
مرتفع	5	1,064	3,81	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
مرتفع	1	0,941	4,03	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.
		0,70081	3,8770	الأهداف الاستراتيجية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور واقع أبعاد التخطيط الإستراتيجي بين قيمتين

قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.81- 4.36) لبعد الرؤية الإستراتيجية و(3.72-4.03) لبعد الرسالة

الإستراتيجية، (3.75-4.03) لبعد الأهداف الإستراتيجية، ، بين درجات المحاييد والموافق، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة الموافق حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.46-3.75)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لم تتجاوز الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشعبة والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

2- تحليل محور الميزة التنافسية:

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (بعد التكلفة الأقل)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	1	0,697	4,17	تعمل مؤسستكم على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها
مرتفع	3	0,756	4,00	تعمل مؤسستكم على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة
مرتفع	5	0,525	3,81	تعمل مؤسستكم على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف
مرتفع	2	0,676	4,00	تقوم مؤسستكم بمراقبة عناصر التكاليف لخفضها .
مرتفع	4	0,798	3,86	تعمل مؤسستكم بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان
مرتفع	6	0,967	3,75	لمؤسستكم نظام فعال للمحاسبة التحليلية
		0,47371	3,9306	بعد التكلفة الأقل

جدول رقم (17): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الجودة)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	5	1,037	3,81	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها
مرتفع	6	0,974	3,72	تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة
مرتفع	4	0,971	3,83	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها
مرتفع	1	0,774	4,03	تعتمد مؤسستكم على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة السلع التي تنتجها
مرتفع	3	0,770	3,92	تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس إنتاج سلع ذات جودة عالية
مرتفع	2	0,791	3,94	تقدم مؤسستكم سلعها للعملاء بسرعة وفي وقت محدد
		0,59887	3,9907	بعد الجودة

جدول رقم (18): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (الإبداع)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	5	0,815	3,72	تخصص مؤسستكم موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية
مرتفع	6	0,849	3,72	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع
مرتفع	2	0,926	4,00	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها
مرتفع	4	1,018	3,86	تعمل مؤسستكم على عصنة العمليات والاجراءات التأمينية مع متطلبات الوضع التنافسي
مرتفع	3	0,732	3,92	تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم
مرتفع	1	0,622	4,11	تحرص مؤسستكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن
		0,60684	3,8889	بعد الجودة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الاهداف الاستراتيجية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.60-4.06) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين

(0.97-0.78) أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى لأثر الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

لدراسة أثر بعد الرؤية الاستراتيجية بوصفه أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرؤية الاستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.603	0.021	2,426	0.000	51,742	0.412	0,999	الثابت
	0.000	7,193			0.102	0.731	الرؤية الاستراتيجية

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (51.742) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (7.193) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.731 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.603) من التباين في المتغير التابع، أي أن (60.03%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها تغيرات على مستوى الرؤية الاستراتيجية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.021) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الميزة التنافسية.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05) "

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار بعد ترميز المتغير التابع "الميزة التنافسية" بالرمز (y) والمتغير المستقل "الرؤية الاستراتيجية" بالرمز "x" كما يلي:

$$y = 0.99 + 0.73 x$$

تدل الإشارة الموجبة في معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لمعامل الانحدار على أن العلاقة "الرؤية الاستراتيجية" و "الميزة التنافسية" علاقة طردية، حيث أن درجة التأثير (معامل الانحدار) تساوي 0.731 أي أن التغير بوحدة واحدة في الرؤية الاستراتيجية سيؤدي الى التغير بـ 0.731 في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية وهو تغير جيد، أما بالنسبة للثابت 0.99، فهي تدل على تحقق أبعاد الميزة التنافسية مقاديرها 0.99 حتى وإن كان استخدام بعد الرؤية الاستراتيجية يساوي الصفر.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية لأثر الرسالة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

لدراسة أثر بعد الرسالة الاستراتيجية بوصفه أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.808	0.000	6.473	0.000	142.637	0.216	1.397	الثابت
	0.000	11.943			0.055	0.658	الرسالة الاستراتيجية

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (142.637) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (11.943) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.658 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.808) من التباين في المتغير التابع، أي أن (80.08%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها تغيرات على مستوى الرؤية الاستراتيجية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05)"

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار بعد ترميز المتغير التابع "الميزة التنافسية" بالرمز (y) والمتغير المستقل "الرسالة الاستراتيجية" بالرمز "X" كما يلي:

$$y = 1.39 + 0.65 x$$

تدل الإشارة الموجبة في معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لمعامل الانحدار على أن العلاقة "الرسالة الاستراتيجية" و "الميزة التنافسية" علاقة طردية، حيث أن درجة التأثير (معامل الانحدار) تساوي 0.65 أي أن التغير بوحدة واحدة في الرسالة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغير بـ 0.65 في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية وهو تغير جيد، أما بالنسبة للثابت 1.39، فهي تدل على تحقق أبعاد الميزة التنافسية مقاديرها 0.99 حتى وإن كان استخدام بعد الرسالة الاستراتيجية يساوي الصفر.

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة لأثر الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

لدراسة أثر بعد الأهداف الاستراتيجية بوصفه أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (21) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الرسالة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.875	0.000	6.854	0.000	111.206	0.228	1.566	الثابت
	0.000	10.545			0.058	0.612	الأهداف الاستراتيجية

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (111.206) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (10.545) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما تشير إليه قيمة "b" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.731 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.875) من التباين في المتغير التابع، أي أن (87.05%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها تغيرات على مستوى الرؤية الاستراتيجية، مقابل دلالة "T" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05) "

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار بعد ترميز المتغير التابع "الميزة التنافسية" بالرمز (y) والمتغير المستقل "الأهداف الاستراتيجية" بالرمز "X" كما يلي:

$$Y = 1.56 + 0.61X$$

تدل الإشارة الموجبة في معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لمعامل الانحدار على أن العلاقة "الأهداف الاستراتيجية" و "الميزة التنافسية" علاقة طردية، حيث أن درجة التأثير (معامل الانحدار) تساوي 0.61 أي أن التغير بوحدة واحدة في الأهداف الاستراتيجية سيؤدي الى التغير بـ 0.61 في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية وهو تغير جيد، أما بالنسبة للثابت 1.56، فهي تدل على تحقق أبعاد الميزة التنافسية مقاديرها 1.56 حتى وإن كان استخدام بعد الأهداف الاستراتيجية يساوي الصفر.

خلاصة الفصل:

تمت هذه الدراسة لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة حيث استهدفت التحقق من فرضيات الدراسة.

وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ .

ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا الى ممارسات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

قمنا بهذه الدراسة من أجل إظهار دور التخطيط الاستراتيجي وأثره بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة في تحقيق الميزة التنافسية سواء من الناحية المادية وهي تحقيق الموارد المالية و حسن تسييرها أو من الناحية البشرية التي تعتبر الأداة الأساسية لتحقيق التميز في مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة في القطاع السوقي، مما يجعل بقاء المنافسة واستمرارها مرهون بمدى جودة المنتجات المقدمة وفي ظل بروز مؤسسات جديدة منافسة تقدم منتجات ذات جودة عالية و تكلفة أقل لابد من مواكبة هذه التغيرات التي تحدث في القطاع السوقي.

أما الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة فقد حاولنا من خلالها، معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تصميم استبيان موجه للموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والمصالح فقط لأنهم المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05) "
- أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05) "
- أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0.05) "

النتائج النظرية:

- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء في الأسواق أن تعتمد عليه.

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المؤسسين في مجال نشاطها ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة ذات تكلفة أقل.
 - تتحقق الميزة التنافسية عن طريق التخطيط الاستراتيجي من خلال حسن تسيير الموارد المادية والبشرية والتميز في المنتجات.
 - إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر الى جانب التكاليف قد تتحملها المؤسسة بالإضافة الى برامج البحث والتطوير.
 - ينبغي أن تدرك المؤسسات أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة الى الأبد فالمؤسسة التي تطمح في الاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تسعى الى التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها.
 - ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أساس الابداع التكنولوجي
 - العمل على توفير المناخ الملائم للعمال وتعزيز روح الابداع، التجديد والتغيير فيهم.
 - تهتم المؤسسة بالتحليل الدوري لبيئتها الداخلية والخارجية وهذا ما يجعلها أكثر حيوية من خلال التجديد الدوري لمنتجاتها
- ثانيا: اقتراحات الدراسة.**

- بناء على النتائج التي توصلنا اليها والتي تثبت صحة الفرضيات الموضوعة في مقدمة البحث، يمكننا من تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة
- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرف كيفية التكيف معها.
 - ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية لهيكل المؤسسة الاقتصادية لاعتبارها أساس الإبداع التكنولوجي
 - تحقيق الجودة في المنتجات المؤسسات الاقتصادية يزيد من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.
 - ضرورة الالتزام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بتكوين رؤية وتحديد رسالة وأهداف استراتيجية وتحليل للبيئة الداخلية و الخارجية و اختيار البديل المناسب.
 - الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .

- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

حاولنا من خلال الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها و منه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، و بكل أبعاده لأنه تبقى بعض النقاط التي تستدعي فتح أبواب و آفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحنا عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- معايير الميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات.
- استراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2010.
2. جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2016م.
3. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها
4. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن عمان ،2009.
5. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسين والبدائل الاستراتيجية، دار جريو للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011.
6. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007.
7. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
8. عزالدين علي سويسي، نعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
9. الفاضل تيمان إدريس وآخرون، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة (حالة مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري السودان).
10. مجيد الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المناهج ، للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
11. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2011.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

13. نولر محمد ربيع الخيري، التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسة نظرية، the international and political journal، issue 24، 2014.

14. هشام بوبكر، مجلة الحقوق والإعلام الإنسانية، التخطيط الإستراتيجي، مكونات ونماذج وأبعاد، العدد 28 جامعة زيان عاشور بالجلفة.

15. هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009،

ثانيا: المقالات والمداخلات العلمية:

16. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الحادي عشر، ماي 2007.

17. أحمد عبد العظيم سالم، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية نموذج تطبيقي مقترح، عدد 129، يناير، 2010، كلية التربية، جامعة العريش.

18. براك خضراء وآخرون، الحوكمة والميزة التنافسية، المؤسسة الوطنية الجزائرية موبيليس للهاتف النقال نموذجاً، جملة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 3، جوان 2019، المركز الجامعي سي الحواس، بركة.

19. بن عودة مصطفى، أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة تحليلية لآراء العمال بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، مقال التأهيل، جامعة الجلفة، الجزائر.

20. حاتم علي محمد خير، أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأبعاد المتميزة للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

ثالثا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

21. بهلولي مسعودة، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة لافارح هولسيم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019.

22. التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمطبعة مزوار الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع وتنظيم وعم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014-2015.
23. رحمة معاش، دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المشاريع، جامعة باتنة 1، 2012-2013.
24. سهتال زرزور، دور استراتيجيات تنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
25. محمد الأمين بن احمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك القبة- الجزائر العاصمة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، خصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016-2017.
26. نادية بوعكاز، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017.
27. نبيلة جعيجع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية ، دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، 2015 2016.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

28. Michael Porter, L'avantage eccencurents et comment devancer ses concurrents et maintenir sonavance, Dunced, Paris, 1999, P 8.

الملاحق



جامعة محمد بوضياف لمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان:

" أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية" دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري (مطاحن الحضنة) المسيلة، وأخذ عينة آراء بعض الباحثين وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة.

وفي سبيل هذا فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف: د/ الوافي رابح

الطلبة:

✍ سلطان ليلى

✍ غنايمي صبرينة

التخصص: إدارة استراتيجية / سنة ثانية ماستر أكاديمي

السنة الجامعية: 2021/2020

محور البيانات الشخصية :

(1) الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

(2) العمر:

☐

أقل من 29 سنة

☐

30 إلى 39 سنة

☐

من 40 إلى 49 سنة

☐

50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

☐

الثانوي

☐

تقني سامي

☐

ليسانس

☐

دراسات عليا

(4) عدد سنوات الخبرة:

☐

أقل من 5 سنوات

☐

من 5 إلى 9 سنوات

☐

من 10 إلى 14 سنة

☐

15 سنة فأكثر

(5) مجال الوظيفة الحالية:

☐

عمال إدارة

☐

صيانة

☐

توزيع الغاز

☐

توزيع كهرباء

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

التقييم					العبارات القياسية		الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس		
أ- الرؤية الاستراتيجية							
					لديكم رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	1	
					لديكم رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	2	
					تسعى مؤسستكم لخدمة المجتمع وتوظيفه للوصول إلى الرقي الحضاري	3	
					تقود رؤية مؤسستكم عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	4	
ب- الرسالة الاستراتيجية							
					رسالتكم تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية.	7	
					رسالتكم واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع.	8	
					تتصنف رسالتكم بأنها محددة بالاطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالابداع والتمايز.	9	
					تقومون باعداد رسالتكم بشكل متوازن وفق الامكانيات لخدمة المجتمع .	10	
					تقومون بتوظيف الامكانيات لخدمة المجتمع.	11	
ج- الأهداف الاستراتيجية							
					لديكم أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	14	
					أهدافكم واقعية وقابلة للتطبيق.	15	

16	أهدافكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الخدمة.				
17	تسعى مؤسساتكم لتحقيق أهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.				
18	تلتزم إدارة مؤسساتكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقاً.				
19	تتسم أهداف مؤسساتكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.				
20	أهداف مؤسساتكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.				

المحور الثاني : الميزة التنافسية

لمعرفة واقع الميزة التنافسية في شركتكم ، نعرض عليكم بعض الاحكام المسبقة ، وعليكم درجة موافقتكم عليها من خلال وضع الاشارة (X) امام احد الفقرات المناسبة :

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس	
أ- التكلفة						
					تعمل مؤسساتكم على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها	1
					تعمل مؤسساتكم على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة	2
					تعمل مؤسساتكم على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف	3
					تعمل مؤسساتكم بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان	4
					لمؤسساتكم نظام فعال للمحاسبة التحليلية	5
					تقوم مؤسساتكم بمراقبة عاصر التكاليف لخفضها	6
الجودة						

					7	تستجيب مؤسستكم لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها
					8	تنافس منتجات وخدمات مؤسستكم المؤسسات المنافسة
					9	. تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها
					10	تعتمد مؤسستكم على اجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة السلع التي تنتجها
					11	تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس انتاج سلع ذات جودة عالية
					12	تقدم مؤسستكم سلعها للعملاء بسرعة وفي وقت محدد
الابداع						
					13	تخصص مؤسستكم موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية
					14	تشجع المؤسسة عمالها على الابداع
					15	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها
					16	تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم
					17	تحرص مؤسستكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن
					18	تعمل مؤسستكم على عصرة العمليات والاجراءات مع متطلبات التامينية مع الوضع التنافسي



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): المولود (ة) بتاريخ:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أشترط أن يكون الطالب (ة) قد حقق
المتطلبات الأكاديمية لدراسة
المذكرة التجارية (مطابق الحصة بالمادة)

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): نخنا محي صيريت المولود(ة) بتاريخ: 1995/03/09 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200340864 الصادرة بتاريخ: 20/06/2021 عن: الجامعة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: إدارة اقتصادية تخصص: إدارة اقتصادية خلال السنة الجامعية 2021/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "

تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق
الحيزة التنافسية لدراسة ميدانية بالوكالة الرصناي
الرجاوي / صطافى الحفنة / بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة

