

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2021 / 2022.

قسم: علوم تسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية
للشركات

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الدكتورة بن زارع حياة

من إعداد الطالبان:

بوطاهير مليكة

غوري زهية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تؤديه أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها .

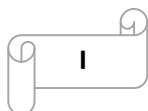
وشملت هذه الدراسة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وبذلك فقد تم استخدام الأدوات المناسبة لتحليل بيانات هذه الدراسة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية له دور واضح في تحسين القدرة التنافسية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم أبعاد الإدارة الإستراتيجية المطبقة فيها بكل ما هو جديد ومميز من إجراءات كمطلب أساسي لمواجهة تحديات المنافسة، وبما ينعكس على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية- القدرة التنافسية - الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.



Résumé

Cette étude a connue but avoir des informations en personnalisant les perspectives administratives et stratégiques pour améliorer la concurrence dans l'établissement tout en tenant compte de marché qu'on peut rencontrer.

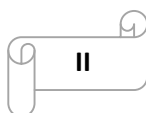
Cette étude comporte l'état de la société algérienne du téléphonie portable Mobilis, pour cela on utilisé les outils adéquats pour analyser cette étude.

Cette étude engendre plusieurs avantages notamment que l'application stratégique et perspectives afin d'améliorer le pouvoir d'achat du téléphone portable.

en définitif, cette étude s'achève par plusieurs propositions parmi elles consolider les perspectives administratives et stratégiques appliquées avec de nouvelles procédures essentielles pour atteindre les besoins et les désirs des concessionnaires.

Mots-clés :

Administration stratégique – la capacité concurrente - la société algérienne du téléphone portable Mobilis.



الإهداء

إلهي، لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
والصلاة على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم؛

إلى نور حياتي و منبع أملِي وسعادة قلبي زوجي العزيز
إلى عزوتي و سندي في الحياة:

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله وأنار درهم؛

إلى نور حياتي أبنائي رعاهم الله؛

إلى كل عائلتي الكريمة؛

إلى كل من جمعني بهم الصداقة والزمالة في دروب الحياة؛

إلى كل من علمني حرفا من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية؛

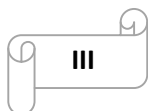
إلى كل من ناضل في سبيل الحصول على العلم؛

إلى كل من أحب واحترم؛

إلى كل هؤلاء.....

اهدي هذا الجهد المتواضع

مليكة.



الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى زوجي وأبنائي قرة عيني

إلى كل أفراد العائلة وخاصة أختاي "عقيلة" و "حنان"

وإلى كل الزميلات

وإلى كل من يحمل لهم قلبي المحبة والاحترام والتقدير

زهية.

شكر و عرفان

يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة الفاضلة الدكتورة "بن زارع حياة" التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث .
كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لأسرتنا على كل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

لكل هؤلاء أقول: شكرا

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(27) نموذج متكامل لمراحل الإدارة الإستراتيجية.....	01-01
(29) مستويات الإدارة الإستراتيجية.....	02-01
(43)	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها.....	01-02
(45) محددات القدرة التنافسية وفق نموذج BRINKMAN.....	02-02
(47) أبعاد تحقيق القدرة التنافسية.....	03-02
(55) سلسلة القيمة.....	04-02
(57) الإستراتيجية التنافسية الأساسية لبورتر.....	05-02
(72) الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر.....	01-03
(75) الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....	02-03
(80) تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين.....	03-03
(81)	توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع التكنولوجيا في الجزائر لسنة 2021	04-03
(81)	تطور حصص السوق في عدد المشاركين للفترة (2017-2021)....	05-03
(82)	توزيع حصص السوق في عدد المشاركين لسنة 2021.....	06-03
(95) نموذج سلسلة القيمة لشركة MOBILIS.....	07-03
(90)	نموذج بورتر-القوى المحركة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....	08-03
(94) الخيارات الإستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس (الأفضلية التنافسية)....	09-03

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(77)	معلومات عامة حول الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....	01-03
(79)	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال في الجزائر.....	02-03
(80)	الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات النقال لكل متعامل وحصص السوق.....	03-03
(92)	عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (2019-2021).....	04-03
(93)	تطور عدد مشتركى الانترنت عبر مختلف التطبيقات.....	05-03

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
القمر الصناعي للاتصالات الجزائرية	Algérie Télécom Satellite.	ATC	01
الحساب البريدي	Compte Postal	CCP	02
خدمات الإدارة العالمية	Global Management Services.	GMS	03
المنظمة الدولية للتوحيد القياسي	the International Organization for Standardization	ISO	04

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)Résumé
(III-IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII)	- قائمة الجداول.....
(VIII)	- قائمة المختصرات.....
(IX-XII)	- فهرس المحتويات.....
(01)	- المقدمة.....
(08)	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية.....
(09)	- تمهيد
(10)	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....
(10)	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
(10)	أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية.....
(11)	ثانياً: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.....
(13)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية.....
(13)	أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....
(14)	ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية
(15)	المطلب الثالث فوائد الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها.....
(15)	أولاً: فوائد الإدارة الإستراتيجية.....
(16)	ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.....
(18)	- المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية.....
(18)	المطلب الأول: وظائف ومكونات الإدارة الإستراتيجية.....
(18)	أولاً: وظائف الإدارة الإستراتيجية.....
(19)	ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية.....
(23)	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....
(28)	المطلب الثالث : مستويات الإدارة الإستراتيجية.....

(30)	المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية ومعوقات نجاحها.....
(30)	المطلب الأول: عمليات الإدارة الإستراتيجية.....
(31)	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.....
(32)	المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.....
(34)	- خلاصة الفصل.....
(35)	- الفصل الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات
(36)	- تمهيد.....
(37)	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.....
(37)	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القدرة التنافسية.....
(37)	أولا: مفهوم القدرة التنافسية
(39)	ثانيا: أهمية القدرة التنافسية.....
(39)	المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية وخصائصها.....
(39)	أولا: أنواع القدرة التنافسية.....
(41)	ثانيا: خصائص القدرة التنافسية.....
(42)	المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية وأبعاد تحقيقها.....
(42)	أولا: محددات القدرة التنافسية
(46)	ثانيا: أبعاد تحقيق القدرة التنافسية.....
(48)	المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها.....
(48)	المطلب الأول: مؤشرات القدرة التنافسية.....
(49)	المطلب الثاني: عوامل القدرة التنافسية.....
(52)	المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.....
(54)	المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.....
(54)	المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية.....
(57)	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسات.....
(57)	أولا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.....
(59)	ثانيا: أنواع التكتيكات التنافسية للمؤسسة.....
(60)	المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة واليقظة والإبداع كأساس لتحقيق القدرة التنافسية.....
(60)	أولا: إستراتيجية الجودة كأساس لخلق القدرة التنافسية.....
(62)	ثانيا: إستراتيجية اليقظة والقدرة التنافسية
(63)	ثالثا: إستراتيجية الإبداع كمورد لتحقيق القدرة التنافسية.....

(66)	- خلاصة الفصل.....
(67)	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس".....
(68)	- تمهيد.....
(69)	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:
(69)	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر.....
(69)	أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر::Algérie télécom.....
(70)	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
(73)	المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS
(73)	أولا: نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال.....
(74)	ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال.....
(76)	المطلب الثالث: معلومات عامة حول الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(76)	أولا: منتجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(76)	ثانيا: موزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(76)	ثالثا: تسهيلات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(78)	المبحث الثاني: تشخيص شامل لشركة MOBILIS
(78)	المطلب الأول: تشخيص المحيط الخارجي للشركة.....
(78)	أولا: الظروف التاريخية والقانونية.....
(79)	ثانيا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.....
(81)	ثالثا: الحصة السوقية.....
(83)	رابعا: أسباب التطور السريع لقطاع الهاتف النقال بالجزائر.....
(83)	المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لشركة MOBILIS
(83)	أولا: تشخيص عام للهيكل التنظيمي لشركة MOBILIS
(84)	ثانيا: تشخيص الأنشطة والقيم المستحدثة.....
(86)	المطلب الثالث: التحديث في شركة MOBILIS
(87)	المبحث الثالث: تحقيق القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(87)	المطلب الأول: أبعاد القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(87)	أولا: جودة الخدمات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(88)	ثانيا: السيطرة على الأسواق من قبل الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(88)	ثالثا: الإبداع والتطوير بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
(88)	رابعا: كفاءة العمليات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....

(89)	خامسا: إدارة التسويق.....
(90)	المطلب الثاني: القوى التنافسية في سوق الهاتف النقال لشركة موبيليس حسب نموذج بورتر...
(94)	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لموبيليس.....
(96)	- خلاصة الفصل.....
(97)	- الخاتمة.....
(101)	- قائمة المراجع.....

المقدمة

المقدمة

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات واليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها. كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم التأقلم والرفع من ميزات التنافسية وهذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أسلوب منظم في أي مؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية.

ومدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقرار بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها وأدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة و منها تستمد القيم والأهداف التي تسترشد منها، وهي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة .

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة وكذا المنافسة الشديدة وخصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة وما انجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة

المقدمة

العالمية والاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة وهي مواجهة المنافسة الدولية ومحاولة امتلاك مكانة ضمنها وهذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث.

وقطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها بيئة متغيرة وخاصة الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال إذ هناك منافسة قوية في هذا المجال، ويلاحظ أنه يخضع لتغير سريع من حيث الإبداع والتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ومتطورة، وعليه كان لزاما على المؤسسة في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى الإدارة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها، وتراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لأن تكون رائدة وسائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشركي المؤسسات المنافسة.

إشكالية الدراسة:

بغرض الاحاطة بجوانب الموضوع كانت الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في الشركة الجزائرية للهاتف

النقال "موبيليس"؟

الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية الرئيسية تنبثق إشكاليات فرعية تتمثل فيما يلي:

- هل تبنى المؤسسة لأساليب إدارية حديثة يساعدها على تحسين قدرتها التنافسية ؟
- ما الدور الذي تلعبه محددات القدرة التنافسية في إكساب المؤسسة عنصر التميز والتفوق على منافسيها؟
- ما هي إستراتيجية المنافسة التي تعتمد عليها الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ؟

3. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاث فرضيات لأجل التوصل لأهداف

الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

الفرضية الرئيسية: تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

- **الفرضية الأولى :** تحسين القدرة التنافسية مرتبط بقدرة المؤسسة على تبنى أساليب إدارية حديثة.
- **الفرضية الثانية :** تلعب محددات القدرة التنافسية دورا في إكساب المؤسسة عنصر التميز والتفوق على منافسيها .
- **الفرضية الثالثة:** تعتمد شركة موبيليس على استراتيجية قيادة التمايز.

المقدمة

أهمية الموضوع: تتمثل أهمية الموضوع فيما يلي :

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع الإدارة الإستراتيجية وأهمية دراسة تأثيره على تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛
- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية؛ فإن قطاع الاتصالات اللاسلكية يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات اللاسلكية من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأماكن محددة، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة خاصة وأنه قطاع خدمي له خصوصيات يجب مراعاتها؛

- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وتطبيقيا لكل إدارة ترغب تحقيق التموقع الاستراتيجي في السوق.
- دوافع اختيار الموضوع: توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، لعل أهمها:

-الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛

-الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في اقتصاديات الدول؛
- القدرة التنافسية التي أصبحت ضرورة ملحة على كل مؤسسة لبقائها واستمرارها؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

أهداف الدراسة: وتشمل:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية ومختلف أبعادها؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحسين أدائها وتحقيقها للقدرة التنافسية؛
- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية محل البحث؛
- تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تساهم في تفعيل الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

المقدمة

المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تحليل البيانات وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة في هذه الدراسة. كما تم استخدام منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والمجلات، إحصاءات الجهات الرسمية والمنظمات الدولية، وكذلك التقارير والنشرات والمواقع الإلكترونية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- تزامن هذا البحث مع جائحة كورونا (كوفيد 19) سبب عدة عراقيل من بينها صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل المترشحين؛
- صعوبة جمع المراجع المتعلقة بالربط بين متغيرات الدراسة الأساسية؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع الإدارة الإستراتيجية وأيضا القدرة التنافسية ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: " دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية - دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة -¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، وقد توصلت الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وأبعاد القدرة التنافسية، حيث أن النموذج الأول اعتمد فقط على مبدأ دور أصحاب المصالح الذي فسر ما نسبته 70.6% من التغير الحاصل في القدرة التنافسية للمؤسسة، بينما النموذج الثاني فقد اعتمد على مبدأي دور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية اللذان فسرا معا ما نسبته 73.2% من التغير الحاصل في القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة اعتمدت على متغير واحد وهو القدرة التنافسية واعتمدت على قطاع المياه، والدراسة الحالية تناولت الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة واعتمدت على قطاع الاتصالات.

¹ طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار، دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية - دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، الجزائر، 2020.

المقدمة

الدراسة الثانية: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية:¹

هدفت هذه الدراسة تعرف مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذي دلالة احصائية لكل من (التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع إستراتيجية وطنية واضحة تساهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه. ويتمثل الاختلاف بين الدراستين في كون أن هذه الدراسة اهتمت بدراسة متغير واحد تحت عنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية .

الدراسة الثالثة: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة موبيليس-:²

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أحد القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للالتقاط الفرص والتهديدات التطورية كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة تطرقت إلى اليقظة الإستراتيجية كبعد من أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية ، على غرار هذه الدراسة تناولت دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

¹ موسى قاسم القوي، رياض عبد الله الخوالدة، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية "، مجلة العلوم الإدارية، العدد01، الجزائر، 2014.

² علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة موبيليس-، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2011.

المقدمة

تقسيم البحث

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد (تطبيق الإدارة الإستراتيجية، تحسين القدرة التنافسية، تحسين القدرة التنافسية عبر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس) الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق ماهية الإدارة الإستراتيجية في المبحث الأول، ثم تناول أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية ومعوقات نجاحها في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات ، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى ماهية القدرة التنافسية، ثم تناول مداخل القدرة التنافسية وآلياتها في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS في المبحث الأول، ثم تم عرض تشخيص شامل لشركة MOBILIS بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض تحقيق القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس في المبحث الثالث.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الإستراتيجية

تمهيد

في ظل التغيير السريع الذي تشهده منظمات الأعمال، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، ومع زيادة شدة المنافسة وندرة الموارد لم تعد الأساليب التقليدية المعتمدة بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها، قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، ولذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة لمنظمات الأعمال، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها بيئة الأعمال، وتصحيح مسارات التوجه نحو المستقبل من أجل تجنب المخاطر وضمان النمو والتوسع والاستمرار. ولمعالجة هذا الموضوع والإطلاع عليه أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية ومعوقات نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية من تعريف ومراحل تطورها، وكذلك التعرف على أهدافها وأهميتها، وفوائدها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد تباينت وتعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية بتعدد كتاب وباحثي علم الإدارة، وتباين وجهات نظرهم، وفيما يلي يتم إبراز بعضها:

حيث عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها: " مجموعة من القرارات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات كما تعرف بأنها مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين و تنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة."¹ من خلال هذا التعريف يتضح مدى الترابط بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمة على المدى الطويل لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

كما يرى (ph.kotler) بأنها: "عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد رسالتها، أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة."² هذا التعريف يشير إلى علاقة الإدارة الإستراتيجية ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها.

إذ تعرف أيضا بأنها: "هي العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها."³

¹ عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة المضاب العليا بالخلقة- مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص: 262

² بحجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص: 351.

³ زاهد محمد ديرى، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص: 127.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

فيما يرى (David.2009) أن الإدارة الإستراتيجية: "هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".¹

ارتبط هذا التعريف بمدى اعتمادها على مختلف العلوم وكذلك مهارة المديرين إضافة إلى الدور الذي تلعبه في عملية التقييم.

بينما ينظر إليها كل من hit & al (2004) على أنها: "هي تلك العملية التي تنظم سلسلة الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة".²

ارتبط هذا التعريف بدورها في كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة.

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات ومفاهيم مختلفة ومتباينة، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات، التي تعنى بصياغة الإستراتيجية المناسبة المولدة لميزة تنافسية إستراتيجية، طويلة الأجل من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها، وزيادة كفاءة وفعاليتها لبلوغ غاياتها وأهدافها المنشودة مع ضمان تطبيق هذه الإستراتيجية والتعهد بمتابعتها وتقييمها.

ثانيا: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

إن العديد من المصطلحات والأدوات التي تتعامل مع الإدارة الإستراتيجية قد تم تطويرها واستخدامها بنجاح من قبل المؤسسات. وبمضي الوقت حاول الممارسون والباحثون في حقل الإدارة الإستراتيجية تنقية هذه المفاهيم لجعلها تتماشى مع تغيرات عالم يزداد تعقيدا يوما بعد يوم، وقد أشارت الأدبيات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية إلى أنها مرت بتطورات عديدة يمكن عرضها على النحو التالي:

-المرحلة الأولى: التخطيط المالي كأساس

في هذه المرحلة كان المدراء يقومون بإجراء التخطيط المالي من خلال الموازنات التقديرية لسنة واحدة قادمة، والمعلومات التي تبنى على ضوءها هذه الموازنات مأخوذة من البيئة الداخلية للمنظمة، إلا أنها كانت غير شاملة ولا تخضع للتحليل الدقيق باستثناء معلومات محدودة جدا يقدمها المشرفون على عمليات البيع للإدارة، والمدى الزمني لهذا النوع من التخطيط هو سنة مالية واحدة.³

¹ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص:25.

² بوسهمين احمد، عياط سعاد، واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي-، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد01، العدد03، بشار، الجزائر، 2017، ص:94.

³ بوبكر عبد الباقي، واقع الإدارة لإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير المؤسسات، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016/2017، ص:6.

-المرحلة الثانية: التخطيط المبني على التوقعات

نظرا إلى أن الموازنات التقديرية السنوية أصبحت اقل فائدة على المدى الطويل، فقد اقترح المدراء وضع خطة تغطي خمس سنوات قادمة، يتم إعدادها وفقا للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يسعى كل مدير إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الموارد المالية لإدارته، وتعد عدة اجتماعات لتنظيم هذه الخطط، والمدى الزمني لهذا التخطيط يتراوح من 3 إلى 5 سنوات إلا أن فاعليته محدودة.¹

-المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية)

في منتصف التسعينات أدرك مديري الأعمال أن الأحداث الخارجية تلعب دورا متزايد الأهمية في تحديد أداء الشركات، مما أدى بهم إلى الاهتمام بتلك العوامل، وأخذها في الحسبان وذلك بهدف الاستجابة المتسارعة للأسواق والمنافسة، مما جعل التخطيط الاستراتيجي هو التقنية المثلى، لمعرفة عناصر القوة والضعف في إطار بيئة المنظمة الداخلية ودراسة الفرص المتاحة والتهديدات في إطار بيئة المنظمة الخارجية، ومن ثم وضع الرسالة والرؤية والأهداف بأسلوب قائم على طرق علمية تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.²

-المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

بدأت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومازالت مستمرة، وقد أكدت على ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الإخفاقات الحاصلة، بسبب التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ.

أدى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها بمراحلها الرابعة وتبلورها إلى التحول من الاعتماد بشكل رئيسي على التنبؤات الكمية والتعاطي مع البيانات والمؤشرات المحددة إلى الاستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والأسواق وسلسلة القيمة وقدرات المنظمة وكفايتها الجوهرية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما أتاح مرونة كبيرة في التخطيط وإعطاء دفع نوعي للتفكير الإبداعي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنظيم موارد المنظمة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.³

¹ زغود إكرام، اثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال ، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي ، الجزائر، 2021/2020 ، ص:16.

² احمد طاهر احمد، التخطيط الاستراتيجي المستدام، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان، 2018، ص:42 .

³ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص:30.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنشآت في المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في النقاط التالية:¹

- تعزيز قدرة المديرين على الاستجابة، والوعي للمؤثرات الداخلية والخارجية؛
- تساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية؛
- تساعد على التوقع بشكل دقيق للنتائج الإستراتيجية؛
- تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء المالي طويل الأجل للمنشأة؛
- تنسق وتوحد كافة الجهود والأقسام الإدارية للوصول إلى الغايات؛
- تعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الإستراتيجية، وتساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير كونها توفر أساس معين لتحديد الحاجة إليه؛
- تقييم مدى نجاح العملية لإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات، حيث تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها بوضع أسس علمية سليمة لذلك خاصة للنادرة منها؛²
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
- صياغة مهمة ورسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها وأهدافها؛

¹ إيمان احمد منصور، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص ص: 95-96

² بهجة بن دحمان، كمال حوشين، مرجع سبق ذكره، ص: 352.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة أو تلك التي تسود في بيئة المنافسة؛
- تسهم في تحديد الفرص ووضع الأسبقيات المناسبة لاستثمارها.

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

- تتم الإدارة الإستراتيجية بتشجيع ودعم المنشأة لتحقيق النجاح على المنشآت المنافسة والحد من استحوادهم على حصتها داخل السوقين المحلي والعالمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة ودعم قيمتها أمام عملائها والمستثمرين في أسهمها، لذلك تحرص الإدارة الإستراتيجية على ضمان الوصول للأهداف التالية:
- مساعدة المنشأة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشرية والقواعد والهيكلة التنظيمي والإجراءات والأنظمة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة¹؛
 - المساهمة في صناعة قرارات مهمة، وتؤثر بيئة العمل بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنشأة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها؛
 - تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات؛
 - دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنشأة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية؛
 - اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها، حيث تعد الإدارة غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنشأة؛
 - متابعة السوق والبيئة التي تحيط بالمنشأة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي شكل عوائد مالية وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنشأة؛
 - الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنشأة، ثم تحليلها لدراسة الإستراتيجيات المتعلقة بالمنشآت الأخرى أي المنافسة؛
 - تطبيق نظام خاص بالإدارة الإستراتيجية يعتمد على طرق علمية تساعد على الوصول لحلول المشكلات في بيئة العمل؛

¹ - إيمان احمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 96-97.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- تحفيز مشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي الذي يساهم في تشجيعهم على الالتزام بالخطط التي شاركوا في إعدادها، ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنشأة.

المطلب الثالث : فوائد الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

تحقق عملية استخدام الإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية جملة من الفوائد والمزايا للمؤسسة، وهو ما سيتم عرضه مع الإشارة إلى بعض التحديات التي تواجهها المنظمات والتي تفرض على المنظمة ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

أولا: فوائد الإدارة الإستراتيجية

لا يمكن للمؤسسة اليوم أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة إلا بالرفع من أدائها، وذلك بانتهاجها لأساليب إدارية جديدة تتماشى ومتطلبات العصر المتزايدة الوتيرة، وهو ما تتيحه لها الإدارة الإستراتيجية من خلال جملة الفوائد والمزايا التي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:¹

- بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة كما تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج؛

- تساعد على توضيح العديد من القضايا الإستراتيجي أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات والبرامج؛

- تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناتجة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، ويمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ثم توجيه الموارد على ضوء تلك الأهداف؛

- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بصورة شاملة؛

- إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم؛

- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة؛

- تساهم في رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وصياغة الأهداف والإستراتيجيات.

¹ علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 29-30.

ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية جملة من التحديات التي من المهم إثارتها مع التمعن فيها وأخذها في الحسبان أثناء اتخاذ القرارات الإدارية يمكن المرور على أبرزها كالآتي:

1- التحديات الخارجية : تتمثل في ما يلي:

- **عدم استقرار السوق:** أصبحت ظاهرة عدم الاستقرار البيئية لاسيما السوق العالمي وتذبذب مؤشرات الاقتصاد من أسعار المواد والبتروال والطاقة ونسب الفوائد وتقلب صرف العملات وقيم السلع والمواد الأولية ونصف المصنعة، الأمر الذي يلقي على كاهل الدول والشركات أعباء اقتصادية ومالية وتجارية متباينة وتشويش ضبابي كثيف على صورة التوقعات المستقبلية والتنبؤ بمتغيراتها، ويعقد التشخيص والتحليل البيئي عند الإدارات العليا ويضعف حدة التهديدات والمخاطرة.¹

- **تسارع التغيرات الكمية والنوعية وبيئة الأعمال:** تعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان بين ما هو قديم وجديد ويظهر التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيويًا وهامًا في مختلف أنواع المنظمات.²

- **ازدياد شدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقررة على السعر وجودة المنتج فقط بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المنظمة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفأه وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

- **ندرة الموارد:** زيادة الصراع حول الموارد مثل الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة هي سمة هذا العصر، مما ترتب على المنظمات وضع استراتيجيات تضمن توفيرها بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب لان عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج ولى وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

- **التحالفات الإستراتيجية :** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، جعل المنظمات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التنقية عند الطرف الأخر.³

¹ أكرم سالم الجنابي ، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² عبد النبي عبد الله الطيب ، إدارة المؤسسات الصحفية، دار الأمواج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016، ص:151.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص:31.

- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام كل متغيرات البيئة الحالية أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح ولا يتحقق لها ذلك إلا بامتلاك المرونة الإستراتيجية التي تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب منها الالتزام الطويل لتطوير الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما يلزم على المنظمة أن تصبح متعلمة وتبحث عن جميع أشكال المعرفة والحصول عليها والانتقال إلى ما يسمى باقتصاد الدولة.¹

- التحول إلى مجتمع المعرفة: ولأن المعرفة قوة إستراتيجية تمكن من تشكيل ميزة تنافسية في مجال الإدارة والتكنولوجيا وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة وتطوير الحالية منها للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني، لذلك بات لزاما على الإدارة الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها الأساسية من أجل تحليل متغيرات بيئة الأعمال.²

2- التحديات الداخلية: تكمن في:³

- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكلة اللامركزية التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية: يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وان يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة، فهما متكاملان وشاملا لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة. تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا وإنفاقا كبيرين.

¹ بن قايد فاطمة الزهرة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص: 18-19 .

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

³ بن قانة سهام، الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015/2016، ص: 16.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى وظائف الإدارة الإستراتيجية الأساسية ومكوناتها الرئيسية، وكذلك التعرف على أهم مراحلها ومستوياتها.

المطلب الأول: وظائف ومكونات الإدارة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية وكذلك مكوناتها الرئيسية.

أولاً: وظائف الإدارة الإستراتيجية

إن القادة في المنظمات يفكرون في كيفية إيجاد توجهات مستقبلية لمنظماتهم، وفي نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها، وبالتالي فإن للإدارة الإستراتيجية كمناسبة أو تطبيق وظائف وملامح يتم تلخيصها فيما يلي:¹

- تحديد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة؛
- اختيار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة؛
- اختيار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة؛
- تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها؛
- تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع بيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه؛
- توجيه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والإعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها؛
- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن؛
- تهتم بمفهوم الكفاءة، أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها؛
- تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة؛
- تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين؛
- تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين؛
- تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المنظمة؛
- تحليل خيارات المنظمة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين - النظرية والتطبيق -، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2014، ص ص: 69-70.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- توفر إطار متكامل موحد للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها؛
- تهيئ مطابقة وملائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛
- توفر إطار فكري للإعمال في المنظمة؛
- تضع إطار متسلسلا للقرارات وخطط العمل.

ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من المكونات التالية:

1- البيئة: هي كل العوامل المؤثرة على المؤسسة، وهي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح ونقاء المنظمة، وللمؤسسة بيئة خارجية وبيئة داخلية:

1-1 البيئة الخارجية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة التابعة من خارج المؤسسة يصعب السيطرة عليها وتنقسم إلى قسمين البيئة العامة والبيئة الخاصة:

- البيئة العامة: هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة مثل ارتفاع الأسعار فقد يؤثر على كل المؤسسات لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج نحو هذا التقسيم وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة.¹

● **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة من العوامل تنبع من طبيعة النظام الاقتصادي ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها:²

- مستوى الدخل
- السياسات المالية والنقدية للدولة: السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.
- دورة الأعمال: ويقصد بدورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش ومما لاشك فيه إن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، ولكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلاً الركود أو الكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة مثل (السيارات، الأثاث...) بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة إلا أن تأثيره يكون منعدم تقريباً على صناعة الخبز.

¹ جودت أحمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص:15.

² عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص:49-50.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- ميزان المدفوعات: ويقصد بها الفارق بين الصادرات والواردات فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان المدفوعات وتقوم بتشجيع الصادرات وفرض قيود على الواردات وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات وتهديدا لمؤسسات أخرى.

● العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية:

تتمثل في مجموعة العوامل المتعلقة بنظام الحكم السياسي وأنماط العيش داخل المجتمع إضافة إلى الثقافة الاستهلاكية له والترسانة القانونية الضابطة لكل دولة وهو ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

- **العوامل السياسية:** والمتعلقة بالنظام السياسي مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية.

- **العوامل القانونية:** ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي مثل إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية و(الإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة والتلوث، وغيرها من القوانين.¹

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** ويقصد بها العادات والقيم التي تسود المجتمع كما تؤثر رغبات المستهلكين وعاداتهم الشرائية وتؤثر أيضا في العمال.²

● **العوامل التكنولوجية:** ومن أهمها مستوى التكنولوجيا المتاحة: الاعتماد الواجب مراعاته للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الموارد والإمكانات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، ملائمة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.³

● **العوامل الديمغرافية:** وهي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق والدخل.⁴

● **العوامل الدولية:** تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها الاختلاف في اللغات، القيم والثقافات الحضارية، الإقليمية والدولية.⁵

-البيئة الخاصة:

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وغيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة، أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضا مع غيرها من المؤسسات، فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابيا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم، وعلى عكس

¹ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص:60.

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر، 2011-2012، ص:132.

³ محمد عبد الفاتح رضوان ، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص:11.

⁴ عبد القادر محمد، مرجع سبق ذكره، ص:51.

⁵ جودت احمد، مرجع سبق ذكره، ص:17.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

البيئة الخارجية العامة فان المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لان المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها.¹ وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم بورتر وهي:²

- القادمون الجدد المحتملون؛

- المشترين؛

-الموردون؛

-السلع البديلة؛

-أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة فريمان ويقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

1-2 البيئة الداخلية: هي العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد. إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة وهي ضرورية للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات المناسبة وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية، فانه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها وتحويلها إلى مزايا تنافسية للمؤسسة.³

وتتمثل أقسام البيئة الداخلية في :

-الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:وهو الذي يحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من Galbraith and stalker إلى أن التبنى المبكر للبناء التنظيمي الموافق مع الإستراتيجية قد يؤدي في اغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى Burns and Stalker توصلا إلى أن هناك نوعان من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية الخارجية الأول هو اعتماد المركزية والثاني هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظروف متغيرة من البيئة.⁴

- ثقافة المؤسسة: وهي تلك القيم السائدة التي تعتمدها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.⁵

فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية لذلك لا بد من التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافق مع متطلبات

¹ طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص:22.

² جودت أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:18.

³ هيثم ذيب، مرجع سبق ذكره ، ص ص:61-62.

⁴ منال احمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2019، ص:64.

⁵ طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2019، ص:27.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية التي سيتم تبنيها، ويمكن أن تتضمن أبعاد الثقافة التنظيمية ما يلي:¹ الطقوس، الاحتفالية، الرموز، اللغات، القيم، المعتقدات، الأبطال.

- **الموارد:** وهي الموارد الطبيعية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية فيها اسم تحليل المزايا التنافسية ولهذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج وتسويق ومالية ومعلوماتية وبشرية، فهي تحقق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها.²

2- صياغة رسالة المؤسسة: تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها وفي هذا الصدد يمكن القول بان رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:³

* الغرض من إنشائها؛

* نطاق عملها؛

* نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها؛

* التكنولوجيا المستخدمة؛

* نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي.

وبالتالي كان لزاما ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح كيونج وكليلا ند المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:

* التأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة؛

* توفير أساسا لتخصيص الموارد؛

* لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة؛

* توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد؛

* لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محددة للأفراد؛

* لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.

3- الأهداف: هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:⁴

* المرونة؛

¹ منال احمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

² عبد القادر محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

³ جودت احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.

⁴ عبد القادر محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

* المشاركة والقبول؛

* القابلة للتطبيق والقياس؛

* أن تكون الأهداف واضحة ومحددة؛

* محددة زمنياً.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

اقترح العديد من الباحثين في مؤلفاتهم نماذج متعددة لمناهج الإدارة الإستراتيجية، ورغم هذا الاختلاف، إلا أن هذه المراحل في جملتها عملية مستمرة، حيث أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، فوجود كل مرحلة يتوقف على وجود المرحلة السابقة لها وأي تغيير في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، إضافة إلى ضرورة التدفق المستمر للمعلومات، وفيما يلي عرض لأهم مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- مرحلة التحليل والرصد البيئي:

أن التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة وينحصر هدف التحليل الإستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المنظمة ومن الأمثلة على هذا التحليل هو تحليل¹ SWOT.

-مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ويراعى في ذلك التغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة:²

* **تحديد رسالة المنظمة:** وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها من غيرها من المنظمات المماثلة لها،³ لذلك يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها، ويحدد الغرض من وجودها وذلك يجنبها إشكالية الوقوع في التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة.⁴

* **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن بين الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين.

¹ علي عبد الحميد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، وكالة الصحافة العربية، الطبعة الثانية، الجزيرة، مصر، 2021، ص:167.

² زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص:87.

³ مرجع سابق، ص:88.

⁴ بحجة بن دحمان، كمال حوشين، مرجع سبق ذكره، ص:354.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.¹

***الاختيار الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجية:** فالأول هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل رسالة المؤسسة وأهدافها أفضل تمثيل، أما البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة في الفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بعوامل القوة والضعف من ناحية أخرى.²

***وضع السياسات:** السياسات هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي سيرشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي:³

يرى كل من Wheel en&Hongre أن عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ليست هي نهاية مرحلة صياغة الإستراتيجية، ولكن يجب تحديد السياسات التي تمثل الإطار المرشد لعملية اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ في جميع أجزاء المؤسسة وبالتالي فان السياسات هي أداة الربط بين عمليات تصميم الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.⁴

***الخطط الإستراتيجية:** وتعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال الصياغة الإستراتيجية نتيجة اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب.

فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية دون جدوى للمنظمة ولإنجاز ذلك من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص:87.

² عياط سعاد، بوسهمين احمد، مرجع سبق ذكره، ص:95.

³ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص:88.

⁴ عياط سعاد، بوسهمين احمد، مرجع سبق ذكره، ص:95.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالإضافة على تحديد الإجراءات التنفيذية وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:¹

* تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

* وضع البرامج الزمنية:

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة المطلوب تنفيذها.

* تخصيص الموارد اللازمة:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

* تحديد الإجراءات التنفيذية:

حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصنف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفير العناصر التالية:

* وجود هياكل تنظيمية ملائمة؛

* ملائمة الإستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية؛

* وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية.

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 90-92.

-تقييم الإستراتيجية:

يعد تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة فإن تقييم الإستراتيجية هي الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، وتعرض كافة الإستراتيجيات للتعديل في المستقبل حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير وتتضمن مرحلة تقييم الإستراتيجية الأنشطة التالية:¹

* مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساسا الإستراتيجيات الحالية؛

* قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح؛²

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

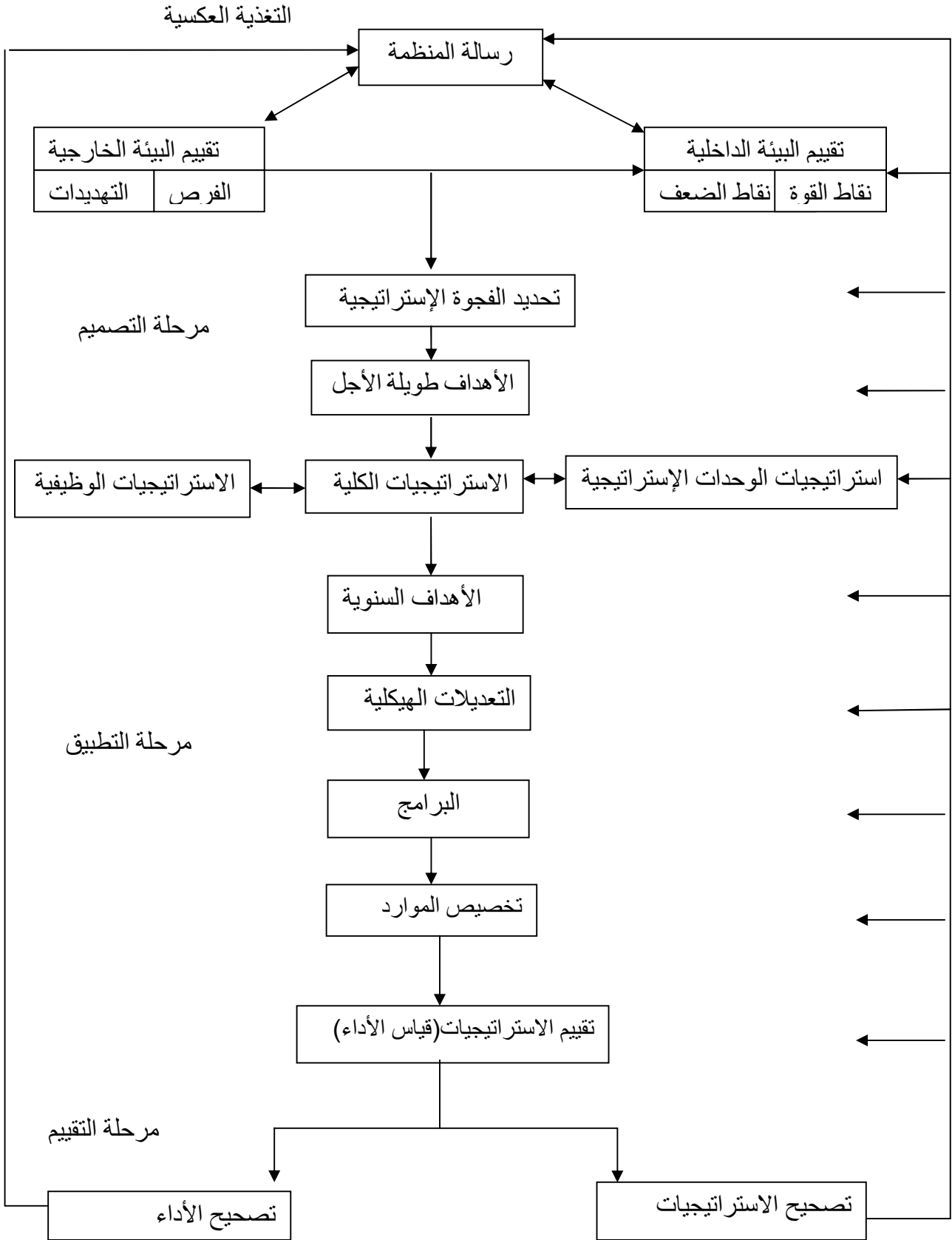
إن التقييم الإستراتيجي مطلوب حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلا.

يتم تلخيص كل ما سبق ذكره من مراحل وخطوات في الشكل التالي:

¹ محمد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص: 14.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

شكل رقم (01-01): نموذج متكامل لمراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عسالي بولرباح، الإدارة المحلية وفق أسلوب الإدارة الإستراتيجية والحكم الراشد "نموذج مقترح"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36(02)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص: 273.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الإدارة الإستراتيجية إلا انه في الغالب توجد ثلاث مستويات وهي:

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى الأهداف ورسالة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها وبناءا على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الغدارة العليا للمنظمة حيث يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمنظمة ككل.¹

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

- كيف للوحدة أن تنافس منافسها في ذات القطاع التسويقي؟²

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والممثل في نائب رئيس المنظمة.

- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.³

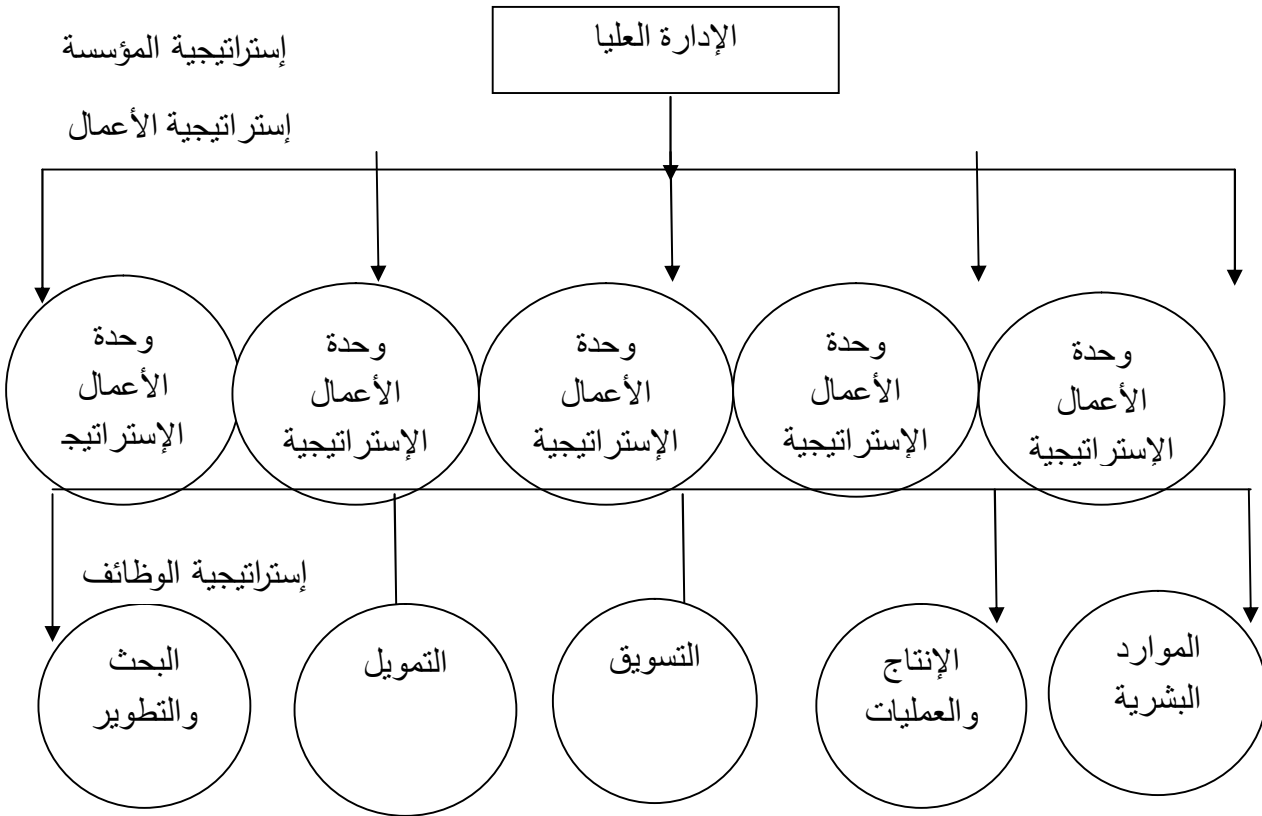
والشكل الموالي يوضح مستويات الإدارة الإستراتيجية:

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص:68.

² طارق إلياس، الخروج من العلاقات بلا خسائر، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020، ص:81-82.

³ محمد جمال عبد الله، التخطيط الإستراتيجي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص:104.

شكل رقم (01-02): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016/2015، ص: 14.

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية، معوقاتنا وعوامل نجاحها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك التعرف على معوقاتنا، وعوامل نجاحها .

المطلب الأول: عمليات الإدارة الإستراتيجية

من خلال الدراسة للإدارة الإستراتيجية تم إيجاد مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لا بد من دراستها تتمثل في تحديد الاتجاه الإستراتيجي ودراسة كل من بيئة الخارجية والداخلية وكيف تؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ومن خلال هذه العمليات تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الإستراتيجي.¹

-**التحليل الإستراتيجي:** تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عن اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

-**تحديد الاتجاه الإستراتيجي:** إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق وتمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، حيث يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المؤسسة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود المؤسسة يتم تحديد قيم المؤسسة والمعبرة عن تعامل المؤسسة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية والتي تتفرع منها لاحقاً أهدافاً لمختلف المستويات الإدارية .

-**الاختيار الإستراتيجي:** ويعرف بأنه عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية المتاحة.

¹ عليوات خيرة، بن طربال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص263.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية عبر جميع مراحلها جملة من العراقيل أو المعوقات التي تحد من تطبيقها ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

-المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية:تواجه صياغة الإدارة الإستراتيجية عدد من المعوقات أهمها: ¹

* تعدد أهداف المنظمة بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى تغيرات في البيئة الخارجية؛

* الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل؛

* نقص الكفاءات الإدارية المحترقة، التي تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية؛

* قيام المشروع بوضع رسالة الأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق؛

- **المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها: ²

* وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا؛

* قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة؛

* وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة؛

* ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجية الجديدة لرغبتها في الإبقاء على الوضع الحالي؛

* شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، إما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها .

-المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية: يواجه تقويم الإستراتيجية عدد من المعوقات من أهمها: ³

* صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات نظرا لطبيعة أهدافها النوعية؛

* تركيز العمليات الرقابية على المدخلات، بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات؛

¹ .مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص:18.

² نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص ص: 49-50.

³ هيثم عبد الله ذيب ، مرجع سبق ذكره، ص:285.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

* صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة؛

* صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها, والأجهزة الإدارية المتوفرة لديها؛

* ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات، وبين الأداء, مما يصعب تصميم نظام كفاء و موضوعي للتغذية العكسية الشيء الذي يؤدي إلى إسناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

إن محاولة تجنب تلك المعوقات والعمل على التقليل من أثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الإستراتيجية من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الإستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقييم.¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لنجاح الإدارة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من العوامل من أهمها:

-**توافر التفكير الإستراتيجي:** حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، حيث يمد صاحبه القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية:

* القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفر من فرص وينتج عنها من مخاطر، حيث تشكل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل، نجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها؛

* القدرة على اختيار الإستراتيجية مناسب، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي و يقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في تحسين اختياره للأفضل؛

* القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد الإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم؛

* القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.²

-**توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:** فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة

¹ نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 50-51.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومة وشموليتها توافرها في الوقت المناسب، الشيء الذي يتطلب توفر الحواسيب الآلية والاعتماد عليها في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة المعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل البرمجة لها بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

-توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للتخطيط الإستراتيجي والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، لذلك لابد من ارتباطه بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دور مشجع و محفز لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

-توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، وإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك لما تتطلبه من موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.²

-توفير التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.³

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016، ص 102-103.

² هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2017، ص: 87.

³ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

خلاصة الفصل

الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها وأبعاد علاقتها ببيئتها بما يساهم في اقتناص الفرص، وتجنب المخاطر في ظل ما لديها من نقاط قوة وضعف، وذلك بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

إن الإدارة الإستراتيجية تعد أسلوباً وفكراً جديداً للعمل، لا بد من تبنيه من طرف منظمات الأعمال لجملة الفوائد التي تحققها جراء تطبيقها كأسس الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال، وعليه فقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية حالياً خياراً لا رجعة عنه لجل المنظمات وذلك لأن تبنيه يعطيها أكبر قوة لمواجهة التحديات على المستويين المحلي والعالمي، لا سيما مع تزايد حدة المنافسة وندرة الموارد وظهور ما يسمى باقتصاديات المعرفة.

الفصل الثاني

دور الإدارة الإستراتيجية في

تحسين القدرة التنافسية

للشركات

تمهيد

في ظل بيئة عالمية شديدة التغير، تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة في ظل هذه التغيرات المستمرة والسريعة والانفتاح على الأسواق العالمية، مما يحتم على المؤسسات التي تعمل في سوق شديد المنافسة أن تحدد وضع السوق الذي تريد العمل فيه ومعرفة منافسيها، وما هي إستراتيجيتهم وإمكانياتهم وبالتالي تتمكن من تبني استراتيجيات تنافسية تحقيق لها التفوق والاستمرار، في ظل هذه الشروط من عدم الاستقرار والتعقيد والمنافسة الشرسة أصبحت الكثير من المؤسسات تركز على قدراتها وميزاتها التنافسية، وعلى سرعتها على التكيف مع التغيرات العديدة والسريعة في المحيط المحلي والوطني والعالمي. ولدراسة كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية؛

المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها؛

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، حيث وجب التطرق إليها عبر عدة جوانب متمثلة في : مفهومها، أنواعها، خصائصها، محدداتها وأبعاد تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القدرة التنافسية

في ظل بيئة عالمية سريعة التغيير وشديدة التعقيد، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، كما تتفق أغلب الدراسات على أن المؤسسة هي أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية وليست الدول والصناعات كون المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية.

وتعود مظاهر الاهتمام بالقدرة التنافسية إلى بداية الثمانينات من خلال سلوك المؤسسات بتوفير منتجات وخدمات بأسعار تنافسية أمام المؤسسات المنافسة.

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

يحتل مفهوم القدرة التنافسية دورا هاما خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال لذلك يختلف كثير من الكتاب حول تعريفها فمنهم من يرى أنها فكرة عريضة عريقة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فيما يرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة، فقد تعددت التعريفات وفق تحليلها إلى القدرة التنافسية على مستوى الدولة أو المؤسسة أو القطاع وفيما يلي يتم رصد أهم التعريفات.

حيث تعرف القدرة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزهم واختلافهم عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹

وعرفتها المجموعة الكندية للأبحاث الزراعية: "القدرة التنافسية للصناعة هي عبارة عن مقدرة الصناعة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر واستحواذها على حصة سوقية مناسبة ولها القدرة للحفاظ عليها في الأسواق المحلية والأجنبية أو الاثنين معا".²

¹ وهاب نعمون ، سيمية سريدي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد48، جامعة قلمة، الجزائر، 2016 ، ص:222..

² جراح سليمة ، شاربي ناصر، أثر التحفيزات الجبائية في تحسين القدرة التنافسية في القطاع الخاص في الجزائر- خلال الفترة الممتدة 2019-2020-، مجلة دراسات جبائية، المجلد10، العدد01، جامعة البليدة، الجزائر، 2021، ص157.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

حيث يرى بوتر أن القدرة التنافسية هي: "النقطة التي تصل عندها المنشأة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا".¹

وعرفت أيضا على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".²

كما عرفت كذلك على أنها: "القدرة على مواجهة القوة المنافسة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي يطلق عليه *Compétitive* وتستطيع المؤسسة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة منها الوافرات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، درجة مهارة العمال، التجديد، الابتكار، البحوث، التطوير".³

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكن أن نقول أن القدرة التنافسية هي كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر اتساع في الأسواق التي تهتم بها، وتحسين مركزها التنافسي و العمل على عدم تأثير البيئة عليه في ظل ما تمتلكه من موارد مع حسن استغلالها.

تجدر الإشارة إلى وجود تقارب بين مفهومي الميزة التنافسية و القدرة التنافسية إلا أن المقصود بالميزة التنافسية هي "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتكون هذه الخصائص في مجملها قوة دافعة تؤثر على العملاء وتخلق الرضا لديهم".

ومنه يتضح الفرق بين المفهومين على اعتبار أن القدرة التنافسية هي نسبة تقيس القدرة التي تمتلكها المؤسسة أمام منافسيها، في حين أن الميزة التنافسية هي مجموعة خصائص تنفرد بها المؤسسة أمام منافسيها تحاول استدامتها لأطول فترة ممكنة لتدعيم قدرتها التنافسية.

¹ خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الإستراتيجية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال- مجلة الريادة الاقتصادية، العدد 2، جامعة قلمة، الجزائر، 2020، ص: 31.

² فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة-دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص: 3.

³ صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص: 80.

ثانياً: أهمية القدرة التنافسية

تلعب القدرة التنافسية دوراً بالغ الأهمية ينبع من كونها تعمل على:¹

- توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار؛
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات؛
- القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير؛
- تعكس الهيكل الأساسية لكل اقتصاد وطني.²

المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية وخصائصها

في هذا المطلب يتم تمييز عدة أنواع للقدرة التنافسية، كما يتم تحديد جملة الخصائص التي تميزها بها.

أولاً: أنواع القدرة التنافسية

إن التنافسية على صعيد الدولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستديم لدخل الفرد فيها، أما تنافسية القطاع متمثلة بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، بينما التنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق المحلي والعالمي مع ضرورة المحافظة عليها والسعي لتحسين مركزها التنافسي أمام المنافسين. من هنا يتضح أن للتنافسية مستويات مختلفة باختلاف محل الحديث فيها إن كان عن دولة أو قطاع فيها أو عن شركة، وعليه تم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية أهمها:³

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.
- **التنافسية غير السعرية:** ويقصد بها العوامل غير التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.

¹ غياط شريف، مكاحلية محيي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي- دراسة ميدانية-، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد 5، العدد2، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص.12

² حجر ف مبارك سعود الحجر، اثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 42.

³ حيدر محمد حسن طالب المالكي، القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب آسيا ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص ص:17-18.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

__التنافسية النوعية: وتشمل فضلا عن نوعية المنتجات وعنصر الملائمة القدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك فضلا عن توفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.¹

__التنافسية التقنية: إذ يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيدا.

__التنافسية الظرفية أو الجارية: ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات استراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التوريد(الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة من السوق.

__التنافسية الكامنة: تعرف أيضا بالتنافسية المستدامة وتركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.²

فيما يرى مجموعة من الباحثين أن أنواع القدرة التنافسية تنقسم إلى:³

-**القدرة التنافسية الداخلية** : تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها على منافسيها من خلال تحكمها في تكاليف الصنع ، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة له بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس حيث تنتهج المؤسسة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساهمة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو دخول في حرب أسعار لان المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

- **القدرة التنافسية الخارجية**: تركز المؤسسة في تمييزها للمنتج على عناصر تعطى فيه إضافة للمشتري من خلال تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال، وعلى هذا المنطق فان القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق، وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين واقتناع المستهلك بان جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات من كل الجوانب وهنا المؤسسة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

¹ خالد بن جلول ، حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص31.

² مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تبسة -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص7.

³ رجراج سليمة ، شارفي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص158.

ثانيا: خصائص القدرة التنافسية

- تميز القدرة التنافسية بعدة خصائص هي:¹
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا؛
 - تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في نشاطها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين؛
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل؛
 - القدرة تنبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري، وهذه الخاصية تشكل مصدر القدرة التنافسية؛
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة؛
 - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - الديمومة حيث أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- فيما لخص بعضهم جملة الخصائص في النقاط التالية:²
- قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء وإرضائهم؛
 - التميز والاختلاف على المنافسين؛
 - خلق قيمة للعملاء؛
 - تحقيق أكبر مردودية التي تضمن الاستمرار للمؤسسة والمتعاملين معها.

¹ رجراج سليمة، شارفي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 157-158.

² صونية كيلاني ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية وأبعاد تحقيقها

يوجد العديد من المحددات للقدرة التنافسية ومجموعة من النماذج التي تبناه الباحثين وسميت بإسهاماتهم منهم Brink man , porter سوف يتم التطرق إليها ببعض الإسهاب كما أنه لا بد من توفر عدة أبعاد أو أسس لتحقيق القدرة التنافسية منها التكاليف والجودة والمرونة وغيرها.

أولاً: محددات القدرة التنافسية

يتم فيما يلي استعراض بعض النماذج التي تناولت محددات القدرة التنافسية للمؤسسات والمتمثلة في نموذج porter ونموذج l'all، نموذج Brink man

1_ نموذج PORTER لتحديد القدرة التنافسية:¹

لقد ارتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة عامة بمنهج بورتر الذي استندت عليه اغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقاً من المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها والصناعات المتوتنة بها ويقدم المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية حسب النموذج الآتي :

- **عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:** لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل: العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي... ومادامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب اثر التطور التكنولوجي والعلمي، فان المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها.

- **الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:** تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقيداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.

- **إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:** يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة إذ تدفع المنافسة المحلية بالمؤسسات إلى البحث عن صورة للمنافسة غير السعرية من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج ومن ثم نجاح المؤسسة في التنافس محلياً يؤهلها للولوج إلى الأسواق العالمية .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير ، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية-حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، الجزائر، 2013، ص ص: 42-43.

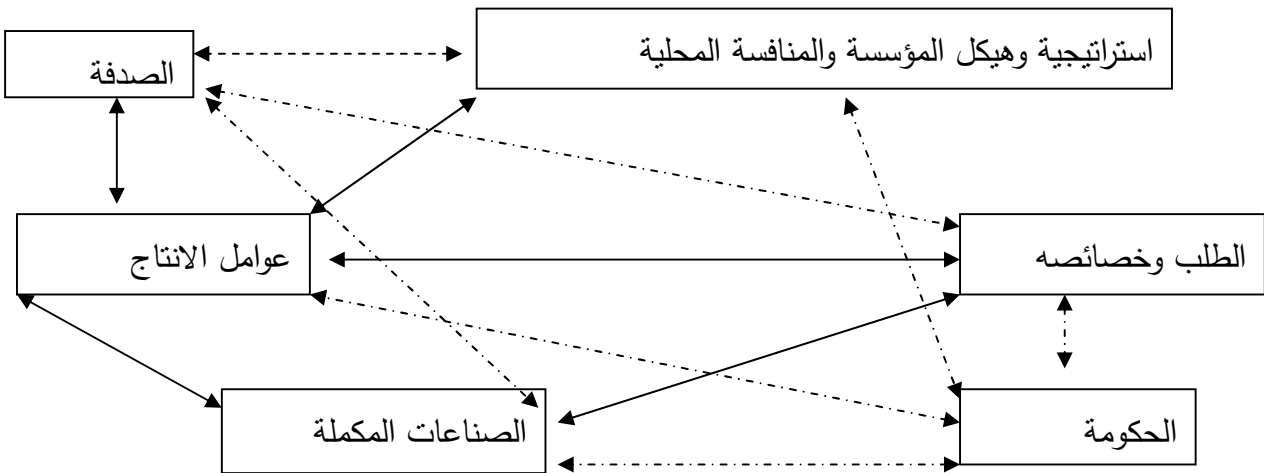
الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى جودتها: إن العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد وعوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع والتحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جواريه علاقات العمل إذ يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة والدوران السريع والدائم للمعلومات، والتبادل الثابت للأفكار والإبداعات، كما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع.

-السياسات الحكومية: تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الاقتصادي وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسة الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية لان المؤسسات هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية أما الحكومة فلا يمكنها ذلك الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج لتطوير قطاع الصناعة وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.¹

-دور الصدفة: إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصراف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية ولقد قام بورتير بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ما سماه "ماسة porter" ونتيجة الطبيعة المتداخلة لهذه المحددات فقد عبر عنها بنظام ديناميكي على النحو التالي :

شكل رقم(02-01): مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها



المصدر : عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير ، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية-حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، الجزائر، 2013، ص 43.

¹ عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- نموذج I'all SANJANA لتحديد القدرة التنافسية¹:

حسب I'all SANJANA التنافسية هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة والقدرة التنافسية الوطنية لا يعني فقط أن يكون منتجا منخفض التكلفة ولكن أيضا يكون قادرا على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات، ويذكر أيضا أن الدليل القاطع على القدرة الصناعية لأمة ما هو القدرة التنافسية لشركات التصنيع في السوق الدولية. وتشمل هذه الشركات الصناعات التالية:

- الصناعة التقليدية، الغذائية، المشروبات، الملابس، المنتجات الورقية والخشبية وغيرهم ممن تتطلب مستوى التأهل المنخفض.
- الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل في مجالات المعرفة المواد الكيميائية، المنتجات البترولية، المعادن الأساسية، معدات النقل والآلات.

لقد قدم I'all محددات بناء القدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية والتي تحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق:

- **سوق العوامل:** العوامل الأكثر تقدما تشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية والمعلومات فضلا عن توفر البنية الأساسية.
- **سوق الحوافز:** يتضمن كل من السياسات الاقتصادية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعه ناهيك عن مدى تقدم الطلب وتعقيده.
- **سوق المؤسسات:** يشمل كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة وتشمل مؤسسات التعليم التدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

3- نموذج BRINKMAN:

تقوم هاته الدراسة لـ GOERGEL. BRINKMAN على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية وأخرى دولية فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة للتنافسية الصناعة أو المؤسسة في ما يلي:²
- **تخصيص الموارد:** ويركز على الموارد الطبيعية ورأس مال بشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.

- **التكنولوجيا:** أن التطور التكنولوجي متمثل في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو احد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين.

- **خصائص المنتج:** إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

¹ هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 18.

² عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن سامي، ميلود زيد الخير، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

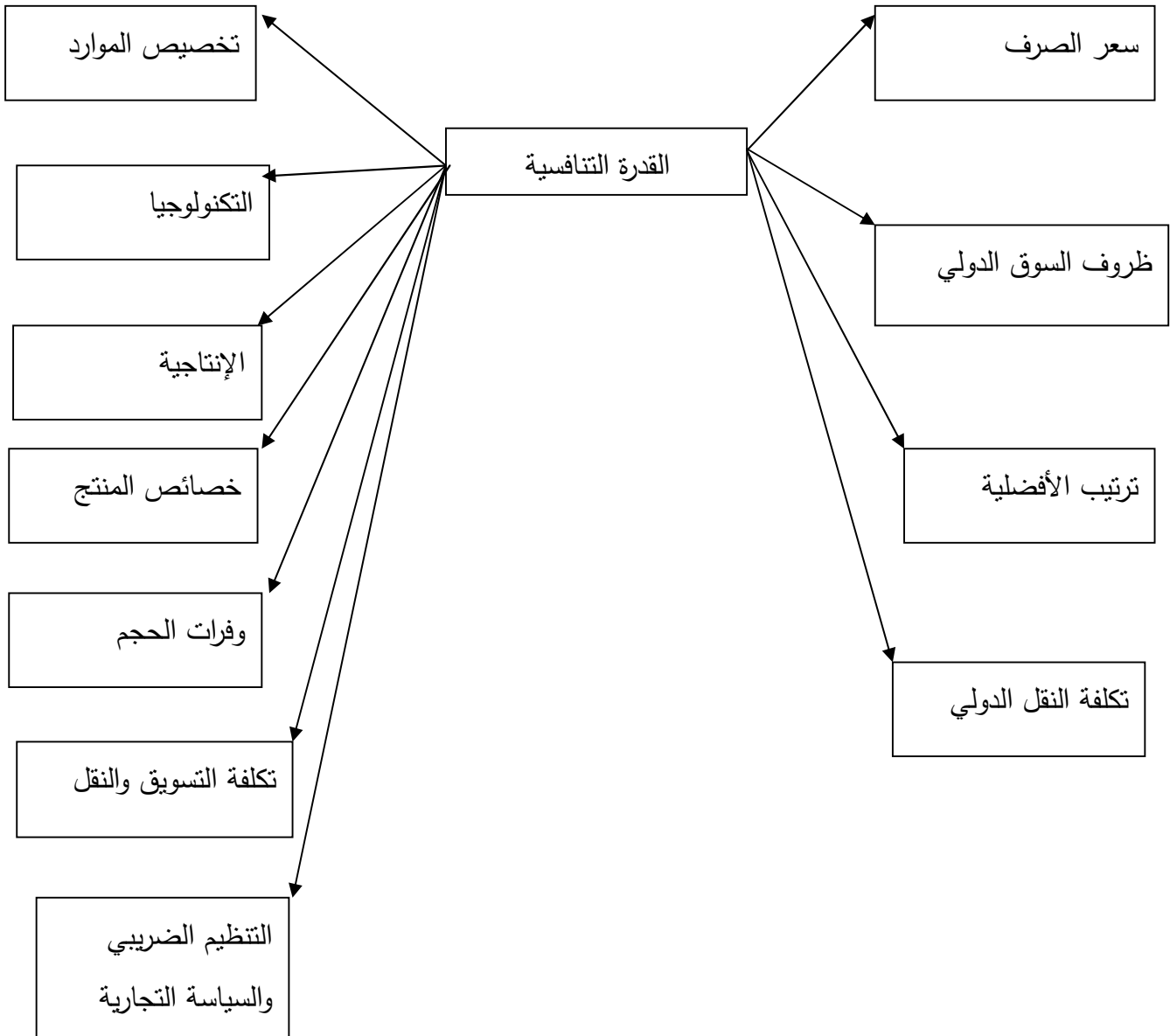
- **وفرات الحجم:** هي تلك الموفورات في التكلفة أو في تلك العوامل التي تتولد اثر ارتفاع إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الموفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين.

- **التنظيم والسياسات العامة:** أن تدابير السياسة العامة للدولة لها تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبية والاقتصادية للدولة أما على الصعيد الدولي، فان القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها: سعر الصرف، ظروف السوق الدولية، تكلفة النقل الدولي وغيرها، والشكل التالي يوضح بيانيا علاقات الارتباط بين المحددات المذكورة سابقا والقدرة التنافسية:

شكل رقم (02-02): محددات القدرة التنافسية وفق نموذج BRINKMAN

على مستوى وطني

على مستوى الدولة،



المصدر : عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير ، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية-حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري،- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، الجزائر، 2013، ص 43.

أهم ما يمكن قراءته من خلال هذا النموذج الموضح في الشكل أعلاه أن هذه المحددات التي وضعها BRINKMAN ضمن دراسته على قطاع الصناعات الغذائية في كندا وعليه فلا بد من مراعاة خصوصية هذا القطاع والإطار المكاني والزمني عند محاولة تعميم هذه المحددات عند تقييم القدرة التنافسية في قطاعات أخرى، أو مناطق أخرى أو أزمة أخرى.

ثانياً: أبعاد تحقيق القدرة التنافسية

بما أن المؤسسة تحاول الوصول إلى مكانة كبرى في السوق فهي تبحث عن بناء تنافسية فعالة لذلك تقوم بدراسة أبعادها وأسسها وهناك العديد من الأبعاد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية تتمثل فيما يلي:¹

- **التكاليف:** نعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقاً لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والموارد الأولية وكافة التكاليف الأخرى بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور.

- **الجودة:** يرغب الزبائن دائماً في الحصول على منتجات ذات جودة عالية حيث تعتبر الجودة بعداً تنافسياً ويتضح ذلك من خلال العلاقة المباشرة والطرديّة بين نسبة المبيعات ودرجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون والقدرة على تحقيق الأهداف، فرضاً الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة مما يضعف ربحيتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية .

- **المرونة:** تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغيير بدرجة استجابة للتغيرات الحاصلة. تنقسم المرونة بدورها إلى قسمين: درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون ومرونة الحجم والتي تعني إمكانية المضاعفة و التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغيير في الطلب .

- **التسليم (السرعة):** بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد

¹ طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار، دور مبادئ حكومة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية -دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة-، ص ص : 97-99 مقال متاح على الموقع الإلكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/04/08 على الساعة : 21:47.

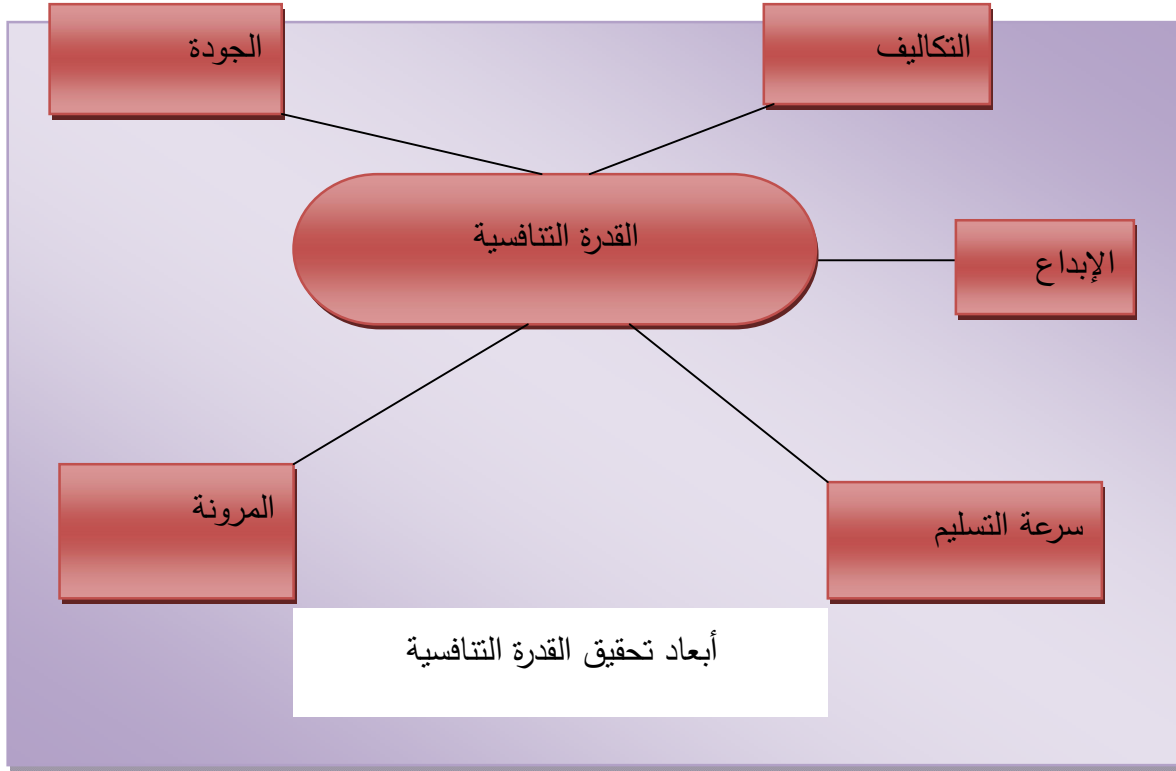
الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

- الإبداع: يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص ومختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على: وظائف البحث والتطوير، الجودة العالية والقدرة على التطوير والتجديد.

تعتبر الأبعاد التنافسية الخمسة غير مستقلة وإنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة ومبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع وصفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم.

يمكن تلخيص كل هذه الأبعاد من خلال الشكل الموالي :

شكل (02-03): أبعاد تحقيق القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على : طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار، دور مبادئ حكومة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية -دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة-، ص ص : 97-99 مقال متاح على الموقع الإلكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/04/08 على الساعة : 21:47.

المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها

سوف يتم من خلال هذا المبحث توضيح مؤشرات القدرة التنافسية وأهم العوامل التي تتركز عليها، بالإضافة إلى ذلك سيتم التعرف على آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: مؤشرات القدرة التنافسية

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية فيما يلي:

- **مؤشر تطور رقم الأعمال** = رقم أعمال سنة المقارنة / رقم أعمال سنة الأساس، يبين هذا المؤشر تطور رقم أعمال المؤسسة، ويشترط في حسابه أن تستخدم الأسعار الثابتة لعدة سنوات أو الكميات المباعة¹.

- **مؤشر الربحية**: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لإرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، وبذلك فإن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال أصولها تسمى مؤشر توبن وان كانت هذه النسبة اصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسي.

- **مؤشر تكلفة الصنع**: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة وهذا عندما تشكل اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها².

- **مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل**: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلة التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج مثلا إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كأطنان من الورق أو أعداد من السيارات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحديثة³.

- **مؤشر الحصة من السوق**: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما

¹صونه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

²رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 02، الجزائر، 2014، ص 92.

³مدني أمينة، بن زعتر عمارية، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص ص 61-62.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين،¹ وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ذو إنتاج متجانس فانه كلما كانت التكاليف الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج،² وهي نوعان:

مؤشر الحصة السوقية (المطلقة) للمؤسسة = رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع، يبين هذا المؤشر الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه .

ومؤشر الحصة السوقية للمؤسسة (النسبية) = رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال المؤسسة الفائزة، يقيس هذا المؤشر الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسات أمام أو مقارنة بالمؤسسة القائدة في القطاع الذي تنشط فيه. إضافة إلى كل من مؤشرات:

-السعر: مقارنة ما ينتظره أو يتوقعه الزبون مع ما هو موجود في السوق؛

-الآجال: آجال طرح المنتجات وتقديم الخدمات لطالبيها مقارنة بمنافسيها؛

-الليونة: يقصد بها مرونة واستجابتها للتغيرات المحيطة وانعكاسها على تنافسيتها؛

-العلاقة مع الزبائن: تقاس بوفاء الزبائن، النزاعات، الشكاوي.³

المطلب الثاني: عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

-القدرات الإبداعية: طالما انه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على :

* دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، وهذا لا يكون إلا بوجود نظام معلومات فعال؛

¹ خالد بن جلول، حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص32.

² رسلان حضور، نادية شبانة، مرجع سبق ذكره، ص93.

³ صونيه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

* الخبرة التكنولوجية للمؤسسة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تحقيق معاناة العمل، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة.

-القدرة الإنتاجية: تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما:¹

***الجودة:** وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وقد عرفت بأنها مجموعة خصائص منتج أو خدمة تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبرة عنها والضمنية، وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له، وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

***الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية، ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

-**القدرة التسويقية:** تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة احد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفر لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال:

***بحوث التسويق:** تعني جمع بيانات متعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

***دراسة السوق:** تعني جمع البيانات الخاصة وتحليلها بكل من المشتريين الحاليين والمتوقعين، المنافسين، القوانين والتشريعات العامة التي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

***تحليل سلوك المستهلك:** يعني جمع البيانات الخاصة بالزبائن وتحليلها فتسمح بفهم دوافع الشراء لديهم، ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية وهذا للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار إن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدرا لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق من خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة المفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

¹ وهاب نعمون ، سمية سريدي، مرجع سبق ذكره، ص222.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

- قدرات التردد: إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة لما يجري على محيطها وهذا من اجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، وهي التي تشكل أما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من أثرها السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية، ويجب أن تكون عملية التردد مسارا شمالا وجماعيا يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافسين، الزبائن، الموردین، التكنولوجيا وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملا دائما ومستمرًا .

* التطور التكنولوجي والذي يعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.¹

* تطور اليد العاملة وتكوينها حيث أن استعمال التكنولوجيا الحديثة ومتطورة، والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO² يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

* تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق وهنا يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

* الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية، ومركز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينهما، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

* معدل نمو الحصة السوقية: تجدد بعض المؤسسات نفسها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة، فتعتمد إلى توسيع نشاطاتها، وزيادة حصتها في السوق عن طريق الوصول عند رغبة الزبون وإرضاءه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل تكاليف وبالتالي تضمن ولاءه.³

* التكاليف بأنواعها: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيضها التكاليف وحتى إن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة بحيث تدرس تطورها عبر الزمن وتقارنها من المنافسين وتتخذ القرارات بشأنها.

¹ رجراج سليمة، شارفي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² ISO: the International Organization for Standardization.

³ مدني أمينة، بن زعتر عمارية، مرجع سبق ذكره، ص 66-68.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

* مرونة المؤسسة وسرعة التكيف: حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية والاستمرار في السوق التنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

* المعرفة: تعتبر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة وكما يعرفها ستوارت ويوضح بان الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

● أنها متميزة أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة؛

● أنها إستراتيجية أي لها قيمة، يدفع المستفيد ثمنها للحصول عليها.

* مردودية الأموال المستثمرة: إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية، وفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات، ولا تعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها اقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها التي أسفرت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها.

* القدرة على إعادة الهندسة: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة، السرعة، التجديد، التوزيع.

المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة

تستند المؤسسات في تحسين تنافسياتها إلى عدة أسس وآليات اجمع معظم الباحثين على ارتكاز القدرة التنافسية عليها متمثلة في النقاط التالية:¹

- التركيز على تكنولوجيا العمليات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة؛

- التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: يهدف إلى الحصول على سبق تكنولوجي ليعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر؛

- التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتمييز وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة، وخفض التكلفة وزيادة الحصة أسوقية؛

¹ مدني امينة، بن زعتر عمارية، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

- الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: يدفع المنافسون الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى تطور عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة أو المحافظة على المزايا السابقة من خلال اكتساب مهارات أساسية جديدة وإبداع طرق تفكير أساسية.

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة¹ ISO: التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:

* الحصول على السمعة المشرفة في السوق؛

* المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها؛

* اقتناع العملاء بان السلعة ذات مستوى جودة عالي؛

* التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO.

- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل؛²

- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير تجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛

- تطوير نظم المعلومات: من خلال انتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها وحسن توظيفها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة؛

- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية؛

- تطوير كفاءات الأفراد: تقصد به مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم؛³

- اليقظة التنافسية: يعرف MICHEL CARTIER اليقظة بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمنا المتغير وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق :

* المعرفة المعمقة للأسواق المنافسة واكتساب موقع قوة ل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛

¹ ISO: the International Organization for Standardization

² رجراج سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ مدني امينة، بن زعتر عمارية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

* التسيير الجيد للوقت وتخليص دورة حياة المنتج؛

* الحصول على مورد وافر من المعرفة والخيارات والتحسين المستمر في السلع والخدمات؛

* ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها؛

* المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار؛

* زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة وحل مشاكل بطريقة سريعة.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

تتبع أهمية المركز التنافسي للمؤسسة من قدرتها التنافسية فكلما كانت هذه القدرة كبيرة كلما استطاعت الحفاظ على مركزها وموقعها في السوق مقارنة بالمنافسين حيث يرتبط مصدر القدرة التنافسية للمؤسسات في اتخاذها استراتيجيات تمكنها من مواجهة ظروف البيئة الخارجية واستغلالها لمواردها الداخلية.

المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر في كتابه الشهير: الميزة التنافسية عام 1985 أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة.

تعرف سلسلة القيمة على أنها: " ذلك المفهوم التسويقي الذي يستهدف تحديد الأساليب لخلق مزيد من القيمة لتسليمها للمستهلك."

كما تعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة حيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها".

في هذا الخصوص يرى بورتر أن عمل المؤسسة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة حيث تتبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكاليف كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة، وستظل المؤسسة رابحي طالما أن إجمالي إيرادات يفوق إجمالي التكاليف المرتبطة بعملية خلق وتوصيل السلعة أو الخدمة، وينبغي أن تبذل المؤسسات جهدا في سبيل فهم العمليات التي تتضمنها سلسلة القيمة الخاصة بها، وأيضا تلك الخاصة بكل من المنافسين والموردين والموزعين الذين تتعامل معهم.¹

فتحليل سلسلة القيمة يشير إلى العملية التي من خلالها تحدد المنظمة التكاليف المرتبطة بالأنشطة التنظيمية من شراء الموارد الخام إلى تصنيع المنتجات إلى تسويق هذه المنتجات، كما يهدف إلى تحديد المزايا أو العيوب الموجودة في أي

¹ شرفاوي اسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية- دراسة حالة مؤسسة دلس فود كيميائي-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009، ص 55.

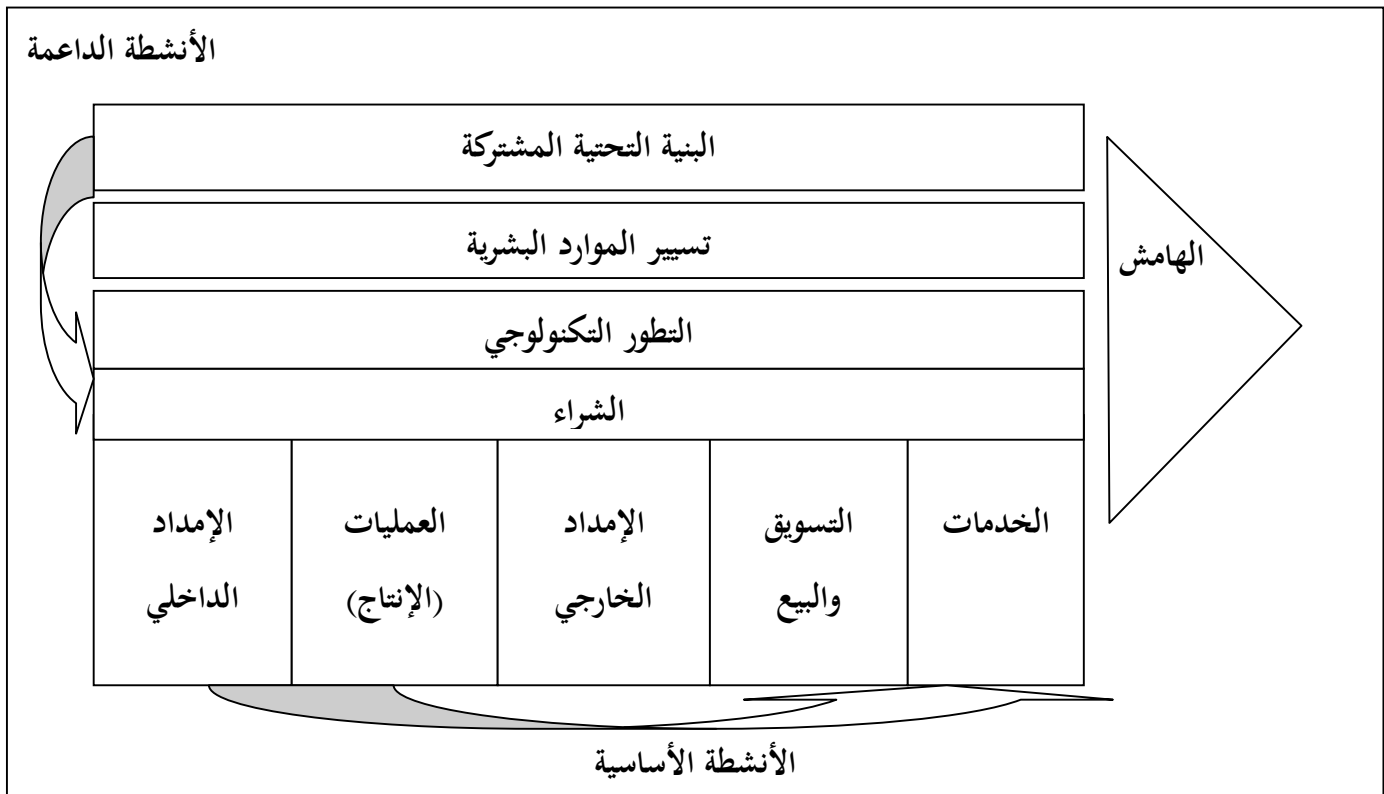
الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

مكان على طول سلسلة القيمة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد الأولية إلى الأنشطة الخاصة بخدمة الزبون، فتحليل سلسلة القيمة يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لها.

إن تحليل سلسلة القيمة يتطلب دقة كبيرة بسبب العناصر المختلفة المتواجدة على طول السلسلة التي ربما تؤثر على العناصر الأخرى سلباً أو إيجاباً لذلك توجد علاقات ضمن السلسلة بغاية التعقيد.¹

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة، منها الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-04): سلسلة القيمة



المصدر: شلباب عبيدة، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة شركة المراعي السعودية-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص 10.

تتكون سلسلة القيمة من :

- **الأنشطة الرئيسية الأولية:** وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:²

¹ اوس احمد، اثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية-دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها- رسالة ماجستير في إدارة التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2017، ص 74-75.

² سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 129-130.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

1-الإمدادات الداخلية:أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة الموارد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، والمخازن والرقابة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

2-العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل: التصميم، التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة والتعليق، صيانة الآلات، الرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية (التسهيلات).

3-الإمدادات الخارجية: أنشطة مرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، طرق التوزيع على العملاء وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

4-التسويق والمبيعات: تندرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتيجيات ووظائف تسويقية وتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها بحيث تمكن المستهلك من أن يكون على علم بالمنتج أو الخدمة وقادر على شرائه.

5-الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل: خدمات التركيب، التصليح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج وهذا لكسب ثقة المستهلك ورضاه.

- الأنشطة الداعمة : وتصنف إلى أربعة فئات وتتمثل في:¹

1-التموين(المشتريات): وهي المهام المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها مثل: المواد الأولية، تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج... أي أنها مهام تتعلق بالشراء وبالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء.

2-التطور التكنولوجي: كل الأنشطة التي تخلق القيمة تحتاج إلى التكنولوجيا المتمثلة في معارف عملية أو إجراءات أو آلات تكنولوجية... والتشكيلية التكنولوجية جد واسعة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى.

3-تسيير الموارد البشرية: وتشمل مهام الاختيار والتعيين، التكوين، تطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة المؤسسة .

4-البنية التحتية للمؤسسة: تتعلق بالعديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة للقيمة.

¹ مصطفى يوسف كافي ، اقتصاديات البيئة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2013، ص 243.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسات

إن المؤسسة الاقتصادية في ضوء التنافس وتعدد المؤسسات التي تمارس نفس نشاطها في محيطها وإمكانية هروب عملائها خاصة المستهلكين والذين تعتبرهم الركيزة الأساسية لتواجدها، فهي تبحث دائما عن الإستراتيجية الملائمة للتنافس وفوزها بالنصيب الكبير من السوق.

أولا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهنا فانه يمكن ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاث خيارات، كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الأخرى حسب المستوى الذي تبني عليه الميزة، وكذا الهدف الإستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة التالية: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز والاختلاف وإستراتيجية التركيز والتخصص.

1- الإستراتيجية التنافسية

اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها بتعاملها ومهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق والشكل المولي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية كما وضحتها بورتر.¹

الشكل رقم (02-05): الإستراتيجية التنافسية الأساسية لبورتر



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بوتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،

العدد 10، جامعة سعد دحلب،البليدة، الجزائر، 2013، ص: 47

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بوتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 10، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2013، ص: 47

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

-إستراتيجية قيادة التكلفة: بهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحني التعلم والخبرة، وجودة فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر.¹

-إستراتيجية التمييز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.²

-إستراتيجية التركيز والتخصص: هدفها التميز من خلال الوصول إلى مواقع أفضل في السوق عن طريق إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد.³

2- الإستراتيجيات التعاونية

وتشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من منظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها عن باقي المنافسين، كما تنطوي هذه الإستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتنقسم هذه الإستراتيجيات الى نوعين رئيسيين وهما:⁴

-إستراتيجية التواطؤ أو التآمر: وتعني التعاون الفعال ضمناً أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار وتنقسم إلى نوعين:

*إستراتيجية المؤامرة الصريحة: وتعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من اجل تخفيض حدة المنافسة.

*إستراتيجية المؤامرة الضمنية: وتعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج والتسعير.

-التحالفات الإستراتيجية: وتعني اتفاق شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية أو الحصول على منافذ لأسواق معينة أو لخفض المخاطر المالية.

¹ علي سويلم أجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021، ص: 41.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 126.

³ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 166.

⁴ صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد، إستراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة- دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016، ص: 68.

ثانياً: أنواع التكتيكات التنافسية للمؤسسة

التكتيك هو خطة التشغيل المحددة التي تشمل التفاصيل الخاصة بكيفية تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها بالنسبة لمتى وأين يتم وضعها موضع التنفيذ ويمكن تصنيف التكتيكات إلى نوعين هما:¹

-تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟

يتعامل توقيت التكتيك مع متى تقوم الشركة بتنفيذ الإستراتيجية فأول شركة لتصنيع وبيع منتج جديد أو خدمة جديدة يطلق عليها المحرك الأول أو الرائدة، بعض من مزايا كونك المحرك الأول هو أن الشركة تكون قادرة على تأسيس سمعة باعتبارها قائدة رائد وكسب أرباح عالية بشكل مؤقت من المشتريين الذين يقدرون المنتج والخدمة بشكل كبير جد، ويمكن للمحرك الأول أيضاً وضع معايير لجميع المنتجات اللاحقة في الصناعة مع المميزات الموجودة لكونك المحرك الأول هناك مزايا لكونك متحرك متأخر، فالمتحرك المتأخر قد يكون قادراً على تقليد التقدم التكنولوجي وبالتالي إبقاء تكاليف البحوث والتطوير منخفضة والإبقاء على المخاطر في الفشل منخفضة من خلال الانتظار حتى تستقر المعايير التكنولوجية الجديدة أو السوق والاستفادة من النزعة الطبيعية للمحرك الأول في تجاهل قطاعات وشرائح السوق.

-تكتيكات موقع السوق: أين ستنافس؟

تكتيكات موقع السوق تتعامل مع أين تقوم الشركة بتنفيذ الإستراتيجية فيمكن للشركة تنفيذ الإستراتيجية الهجومية أو الدفاعية:

- التكتيكات الهجومية: عادة ما يتم إتباعه في السوق التنافسي الموجود ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة:
- الهجوم المباشر: تذهب الشركة للمواجهة وجهاً ونداً لند مع منافسيها؛
- المناورة الجانبية على الأجنحة: يمكن للشركة أن تهاجم جزء من السوق الذي يكون فيه المنافسين ضعيفاً؛
- الهجوم الجانبي "الملتف" تختار الشركة إن تغير قواعد اللعبة، فيحاول هذا التكتيك خلخلة وخفض السوق من تحت المنافس المستقر من خلال تقديم نوع جديد من المنتجات التي تجعل منتج المنافس غير ضروري؛
- التطويق (الإحاطة): يحدث التطويق كشركة منافسة حيث يطوق المنافس من حيث المنتجات أو الأسواق أو كليهما، فالمطوق لديه أكبر تنوع للمنتجات أو يخدم الأسواق؛
- حرب العصابات: تتسم حرب العصابات باستخدام الهجوم المتقطع على فترات صغيرة على قطاعات مختلفة في السوق التي يحتلها المنافس.

¹ ويلين وهونج، التكتيكات التنافسية من كتاب الإدارة الإستراتيجية، ترجمة احمد السيد كردي، 2016، متاح عبر الموقع الإلكتروني: <https://kenanaonline.com/users> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/03/15، على الساعة 22:30.

○ التكتيكات الدفاعية: تهدف إلى جعل الميزة التنافسية للشركة أكثر استدامة من خلال استنتاج المنافس أن هجومه غير جذاب من خلال:¹

- تشييد الحواجز الهيكلية: تعمل حواجز الدخول على منع السبل المنطقية أمام المنافس للهجوم؛
- زيادة الانتقام(الثار) المتوقع: هو أي عمل يزيد من التهديد المتصور أو المدرك للانتقام ردا على الهجوم؛
- تخفيض الدافع والحاضر للهجوم: تخفيض وتقليل توقعات المنافس من الأرباح المستقبلية.

المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة واليقظة والإبداع كأساس لتحقيق القدرة التنافسية

تعمل المنظمات اليوم على تحقيق قدرتها التنافسية منتهجة في ذلك سياسة تنوع الإستراتيجيات ما بين إستراتيجية التحسين والتطوير المستمرين وعلى المدى البعيد.

أولا: إستراتيجية الجودة كأساس لخلق القدرة التنافسية

لقد ركزت إستراتيجية الجودة الشاملة جل اهتمامها على تحسين الجودة وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، والوقوف على التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة وتعديل سياسات المنافسة خارجيا بهدف التوصل إلى كسب رضا الزبون.

1-تعريف الإستراتيجية الجودة الشاملة

تعرف إستراتيجية الجودة الشاملة بأنها: " نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة عمليات في وحدة متماسكة ومتكاملة لتطوير ثقافة الخدمة (السلعة) المتميزة والفريدة التي تسعى المؤسسة من خلالها لإرضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي"، بتعبير آخر على عكس من التوجه التقليدي لاستراتيجيات الأعمال المرتكز على الجوانب المالية والتسويقية (التكلفة والتميز) لتحقيق الميزة التنافسية تركز إستراتيجية الجودة الشاملة على العميل مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة.

ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا وفق مقارنة بعيدة الأمد في تحديد النتائج والأبعاد وذلك آخذا في الاعتبار متطلبات التغيير في الثقافات المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم والعمليات وما يتطلبه من تغيير في المهارات وجهود مكثفة واستثمارات كبيرة على مدى زمني بعيد، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة طابعها الاستراتيجي.

فالجودة الشاملة هي إستراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة وتعديل سياسات المنافسة خارجيا على أساس هذا التقييم.²

¹ ويلين و هونج ، مرجع سبق ذكره.

² فتيحة بوحرد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص: 118.

2- دور الجودة في تحقيق القدرة التنافسية

من اجل تحسين المؤسسة لقدراتها التنافسية تقوم بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها: إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإنتاج في الوقت المحدد، شهادة ISO.¹

-إعادة الهندسة: عرفها مايكل هام بأنها إعادة التفكير الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة، سرعة الأداء، تمثل الخطوة الأولى في تحديد هدف عملية إعادة الهندسة من وجهة نظر العميل حيث من الضروري وضع أولويات لفهم توقعاته ثم توصيلها لجميع الأفراد المشتركين في عملية إعادة البناء ومن أمثلة الأهداف التي يرغب العملاء في تحقيقها وتمثل نفس الأهداف المتمثلة في: إعادة الهندسة، تخفيض التكاليف، الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج على العيوب، حيث يجب إن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العملاء قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي، ولاشك إن كل ما سبق يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتج يؤدي حتما إلى تعزيز الميزة التنافسية.

-القياس المقارن: ويقصد بالقياس المقارن " قياس أداء المؤسسة بمقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي للاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

كما يعد المقياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، مما سبق يستنتج أن القياس المقارن من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها مما يساهم في تحسين صورتها وسمعتها في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية.

-الإنتاج في الوقت المحدد: تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في توفير المواد اللازمة للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وزيادة فعاليتها مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء مما يعظم من الحصة السوقية للمؤسسة .

¹ نايت رايح لنده، دور جودة الخدمة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة BEINX ALGERIE-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2019/2018، ص ص: 41-42.

-شهادة الأيزو ISO: تعتبر شهادة سلسلة مواصفات شهادة الأيزو 9000 من أفضل الممارسات المطبقة حاليا في مجال الجودة على الصعيد العالمي التي حظيت بالإجماع، وان هذه السلسلة لا تلغي المواصفات التي تنطبق على منتجات أية مؤسسة صناعية، بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الأداء والمقاسات والسلامة، وان تطبيق هذه المواصفات ليس إلزاميا إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة أو عندما تنص عليها العقود .

ثانيا: إستراتيجية اليقظة والقدرة التنافسية

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: " أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص). هذا المنهج الذي يساهم في اخذ القرارات يستعمل وسائل معينة يجدها العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية.¹

1- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى حيث يمكن للمنافسين تقليد معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأس مالها الفكري حيث يمكن أن تمثل محتوى معلومات المؤسسة ميزتها التنافسية، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل تكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى البقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز، وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:²

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

-المساعدة على اتخاذ القرار: إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تعزز تلك الكفاءة والفعالية، والحقيقة إن توفر المعلومات يحدد

¹ بن السعدي جمال، زواش رضا، حساس كلثوم، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرار الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة، المسيلة، الجزائر، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص 04.

² بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص:78-79.

إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث وتكيفها معها وبالتالي بقاءها واستمرارها .

-اليقظة كأداة لتنمية القدرة التنافسية: إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة الغير مسبوقه للتكنولوجيا في جميع المجالات لاسيما التكنولوجيا المعلومات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم.

ثالثا: إستراتيجية الإبداع كمورد لتحقيق القدرة التنافسية

إن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية على عصر الثورة التكنولوجية حتى ولو كانت ناجحة بل لابد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس إن تتميز بالإبداع الذي يعتبر احد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

1- مفهوم الإبداع:

عرف ANDERSON الإبداع بأنه: " عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار"، في حين يرى جيل فورد بانه عبارة عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل" ويعرف جوزاف شامبر إن الإبداع على انه: " نتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه" كما عرفه بيتر دراكر بأنه: "تغيير في ناتج الموارد, بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون".¹

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة، التمايز، التركيز:²

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي احد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول بان الإبداع التكنولوجي هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في الكثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات واستراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة وهذا احتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل: ابل كومبيوتر، ودل كومبيوتر، وتويوزواس، وول مارت وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع

¹ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

² محمد فريشي، مرجع سبق ذكره ، ص: 139-142.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

التكنولوجي. مؤسسة (ابل) كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي، وأما مؤسسة (دل) فقد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت مؤسسة تويز يواس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب) كما ابتكرت مؤسسة (وول مارت) مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات وأسعار منخفضة.

وفيما يلي سيتم التطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على: التكاليف، التميز والتركيز.

-التأثير على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدد ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأجنبي شهد أشهر نتائج تلك العملية وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات جديدة اصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة في هذه الحالة يجب إن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من اجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح إذ يمكن القول بان البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحرة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية الوحدة فعلى سبيل المثال فان شركة تكساس انسترومنت إعادة تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء ونقضت خطوات تجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة والنتيجة هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا فمن الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف، والمجال الثاني الذي يستطيع الإبداع التكنولوجي بان يساهم من خلاله في تعزيز تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير في إعطائها ميزة تنافسية لشركة تويوتا تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في التخفيض من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.¹

-التأثير على التمييز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من اجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع جديدة مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي تكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.

¹ محمد فريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات التي تحققه المؤسسة من خلال قيامها بإبداع التكنولوجيا يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلف الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها إذ يعتر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر حماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجهات ويستطيع المنتجون المميزون فرض زيادات على الأسعار وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع الأسعار الاستثنائية عالية.

-التأثير على التركيز: إن الإبداع التكنولوجي يمكن للمؤسسة من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من اجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه فبعدها تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة أو مواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز فانه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تبني مفهوم تركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة أو في عدد قليل من الشرائح فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجد أنها تبني مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتور في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات.¹

وأخيرا يتضح ان المؤسسات التي تبني مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بان المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فان عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمييز إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

¹ محمد فريشي، مرجع سبق ذكره ، ص: 142.

خلاصة الفصل

تعتبر القدرة التنافسية الهدف الرئيسي الذي تستهدفه أي مؤسسة من اجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تتواجد فيه وضرورة التسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة من خلال عدة مؤشرات من بينها الربحية والتكلفة وغيرها، وذلك بالاعتماد على مجموعة عوامل لتحقيقها واليات لتحسين تنافسية المؤسسة مما يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها وذلك من خلال إتباع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها كإستراتيجية الجودة والإبداع واليقظة كأساس لضمان أعلى مستوى تنافسي من اجل تحقيق رغبات وحاجات الزبائن وضمان ولائهم لها وبالتالي ضمان استمرارها وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي إضافة إلى تنويع الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية من اجل التفوق على المنافسين والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة

الجزائرية للهاتف النقال

"موبيليس"

تمهيد

يعد قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديد قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات نجاحا لما يشهده من درجة التسارع في النمو، إلى جانب تحقيقه لأحسن المردودات، وخصوصا مع تفتحه على المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها، وما سمحت به من دخول للمتعاملين الأجانب، حيث كان لهم كل الفضل في تحسين تنافسية، جودة و أسعار الخدمات المقدمة، وللوقوف على حقيقة هذا القطاع، سيتم دراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية وذلك مع أهم متعامل في قطاع الاتصالات وهو شركة موبيليس“.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS

المبحث الثاني: تشخيص شامل لشركة: MOBILIS

المبحث الثالث: تحقيق القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy ونجمة Nedjma. وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي لها بكل فروعها.

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:: Algérie télécom

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 2000/3 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 147/01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 156/02 المؤرخ في 09 ماي 2002 والفقرة 25 من قانون 2000/03 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد .

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة¹.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة...؛

-تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات ؛

-تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامّة.

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

¹ الموقع الإلكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة : 14:15 .

-تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية ؛

-الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛

-تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قامت المؤسسة بتحديث هيكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، ويمكن شرح مختلف المصالح فيما يلي:¹

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

إدارة التخطيط للموارد المعلوماتية: تقوم بالتغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة، التنسيق بين المديرات عبر المعلوماتية، الإطلاع على كل ما يخص الفواتير.

المفتشية العامة: مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش، تنسيق ومتابعة مصالح المفتشيات الإقليمية، تطبيق المخطط السنوي الجهوي.

المفتشية المركزية: رقابة سير الأهداف ومصالح الشركة، تشخيص وتحليل أي خلل، تقييم نوعية الخدمة للزبون، الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

مديرية التسويق وتسيير النوعية: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، تسيير مشاريع التطوير، خاصة تحديد التقنيات، التخطيط العملي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، وتتكون من المديرات التالية: مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الدراسات والبرمجة، ومدير الحسابات الكبرى.

مديرية تجهيز الاتصال: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسوب... الخ.

مديرية تجهيز المراسلات: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديرات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

¹الموقع الإلكتروني: <http://etudiantdz.com/t37724.html> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/15 على الساعة: 20:25.

مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العلمية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط، تصميم، المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

مديرية الطاقة والمحيط: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط، المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، وتسيير أنظمة المكفاءات والتحفيز.

مديرية الإدارة العامة والإمدادات: مكلفة بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية، وإعداد تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية، تهيئة المراكز وتسييرها، تنشيط التسيير الإداري وفحص الصفقات.

مديرية المالية والمحاسبة: مكلفة بتقديم المساعدة للهيكل العملية، تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

فرع موبيليس: خاص بالهاتف النقال.

فرع¹ ATS: خط الجزائر اتصالات ستليت.

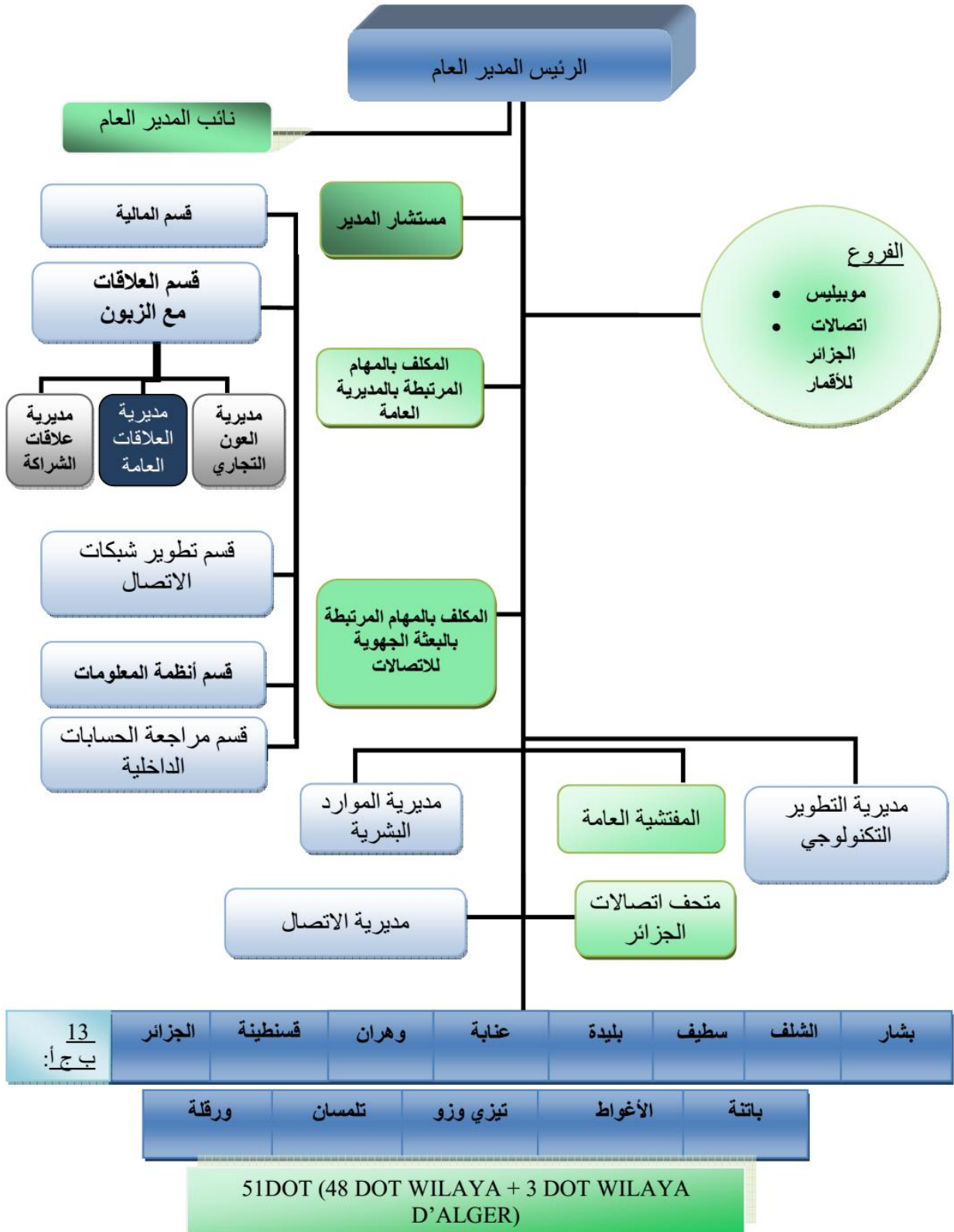
فرع Djaweb: هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق توجد ثمانية مديريات إقليمية للاتصال.

والشكل التالي يوضح مختلف المستويات التنظيمية في الشركة:

¹ ATS :Algérie Télécom Satellite.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر،

مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2016.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS

يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى DJAWEB، ATS، وFAWRI.

أولاً: نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج،¹ وبلغ في سنة 2016 قيمة 86.060.000.000 دج، وقد قدر عدد عمالها في سنة 2016 بقيمة 5035 عامل ومنشط.

تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.²

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" تعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لها فهو "هاتفك النقال".

أرادت موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالدور الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.³

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:⁴

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين؛

- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

¹ سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 123.

² الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة: 15:15.

³ براهيم مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 79.

⁴ الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة: 15:15.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛
- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية.

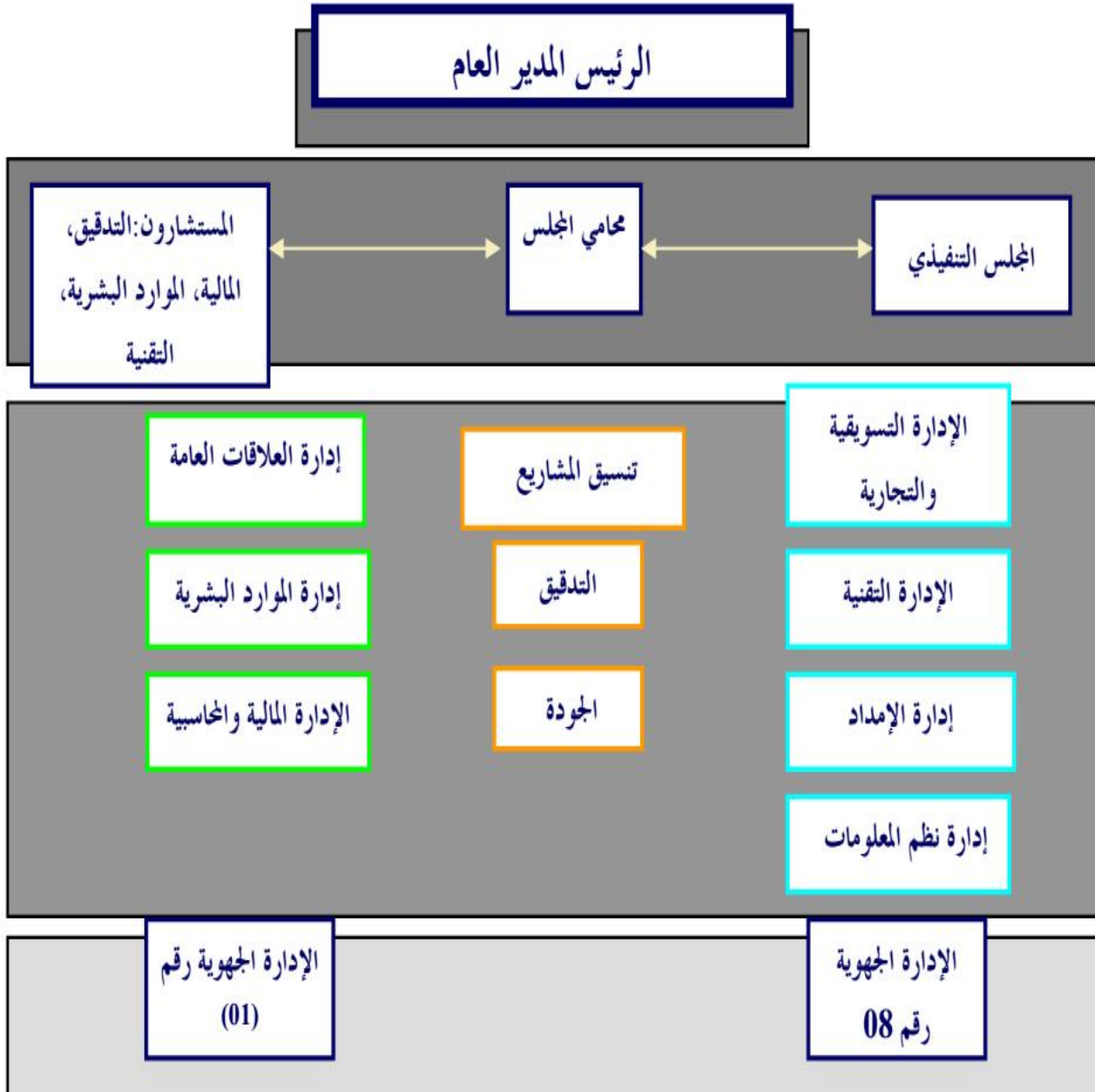
كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل .
- الهياكل العملية: والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM ، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

- الهياكل الوظيفية: والمتكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون.¹ ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للشركة:

¹عبدوي هناء، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية،- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس،- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 212.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس



المصدر: الموقع الإلكتروني : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على

الساعة: 15:15 .

المطلب الثالث: معلومات عامة حول الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على منتجات وموزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال وتسهيلاتهما.

أولاً: منتجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعرض الشركة الجزائرية للهاتف النقال خمس منتجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وتتمثل هذه المنتجات في:¹

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.

- العرض الجزائي.

- العرض Residentiel.

- العرض (MMS- GPRS) +Mobi .

ثانياً: موزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعتمد الشركة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات هي:

- جميع الوكالات التجارية Actel.

- Algéria .

- Anep Messageries .

- Assilou.com .

- Gts phone .

ثالثاً: تسهيلات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعرض الشركة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق،

منها ما يلي:²

-إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛

-إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛

-إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجاناً؛

-إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها؛

-إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية؛

¹ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS - ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008، ص 138.

² الموقع الإلكتروني : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة: 15:15 .

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛

- إمكانية إجراء المكالمات الشائبة.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:

-فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛

-توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن؛

-اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛

-التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛

-بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛

-نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن؛

-إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛

-الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات حول شركة موبيليس باختصار:

جدول رقم (03-01): معلومات عامة حول الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

إتصالات الجزائر	الشركة الأم
الاتصالات السلكية واللاسلكية	الصناعة
(اتصال شبكات (جيل رابع) شبكات اتصال (جيل ثالث)	المنتجات
2003	التأسيس
5035	الموظفون
باب الزوار الجزائر	المقر
الاختيار الأفضل	شعار الشركة
موبيليس، جواب اتصالات الجزائر الفضائية	الشركات التابعة
شركة مساهمة	الشكل القانوني
220 مليار دينار جزائري لسنة 2019	الايرادات والعائدات
عبر ولايات الجزائر	مناطق الخدمة
www.Algérie mobilis.dz	موقع الويب

المصدر: الموقع الإلكتروني : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على

الساعة: 15:15 .

المبحث الثاني: تشخيص شامل لشركة MOBILIS

في هذا السياق سيتم قيام بمحاولة تشخيص المحيط الخارجي لشركة موبيليس، ثم تشخيص الشركة من الجوانب الداخلية التي تخدم الموضوع.

المطلب الأول: تشخيص المحيط الخارجي للشركة

أولاً: الظروف التاريخية والقانونية

إن الظروف والتداعيات التاريخية التي نشأت في خضمها شركة "موبيليس"، والتي سبق وأن تطرقنا إليها سابقاً، كان لها دور هام في صياغة إستراتيجية الشركة، وبسبب الفراغ القانوني الذي ساد منذ فتح القطاع سنة 2000، حيث لم تدخل شركة "موبيليس" السوق فعلياً إلا في شهر أوت سنة 2004، وبتأخر دام سنتين من دخول أكبر المنافسين، شركة جيزي، والتي تحصلت على الرخصة في 2001 وكونت قاعدة هامة من العملاء، كما سمح لها الموقع الاحتكاري خلال السنوات الفارطة من تغطية تكاليفها الثابتة، وهذا ما شكل عدة عراقيل وتدعيات أمام دخول شركة موبيليس سوق الهاتف النقال، وما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث للهاتف النقال في أوت 2004 وهم مجمع "الوطنية للاتصالات" الأمر الذي تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذه السوق.

ورغم هذه الصعوبات والتحديات فقد تمكنت الشركة من تحقيق قاعدة زبائن بمليون مشترك سنة 2004 إلا أن هذه الأرقام، حسب تصريح الرئيس المدير العام للشركة، "وان كانت مفخرة لنا إلا أن زبائننا ليسوا مجرد أرقام محاسبة للدعاية، أنما تمثل التزاما لنا وعمالا دويا من أجل تحقيق رضا هؤلاء وكسب وفائهم من خلال المنتوجات الابتكارية والخدمات التي تقدمها للشركة".

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي:¹

-الاسترجاع السريع للحصة السوقية؛

-تطوير الخبرة وحسن الأداء؛

-تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات(الجودة، والسعر، والخدمات)؛

-تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع؛

-الإسهام في التنمية والوطنية؛

-تصميم عروض جديدة؛

-ابتكار منتجات جديدة؛

¹هالالي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

رفع عدد محلات "موبيليس" للتقرب أكثر من الزبون؛

-تبني هياكل تنظيمية جديدة وبوظائف وأدوات جديدة منها:

*التسويق الجغرافي؛

*اليقظة والتطلع للمستقبل؛

*الاتصال؛

*التدقيق والجودة؛

*تطوير الموارد البشرية.¹

ثانيا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

شهدت الجزائر تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة وبالأخص قطاع الهاتف النقال فقد كان سرعة ظهوره مذهلة للغاية وفاق جميع التوقعات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03-02): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال في الجزائر

2021	2020	2019	2018	2017	
19829935	18974678	18633371	19106401	18365148	موبيليس
14593618	14363102	14707625	15848104	14947870	جازي
12592204	12217893	12048537	12199759	12532647	أوريدو
47015757	45555673	45425533	47154264	45845665	المجموع
+3.21%		نسبة التطور (سنة 2020-سنة 2021)			

المصدر : الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم:

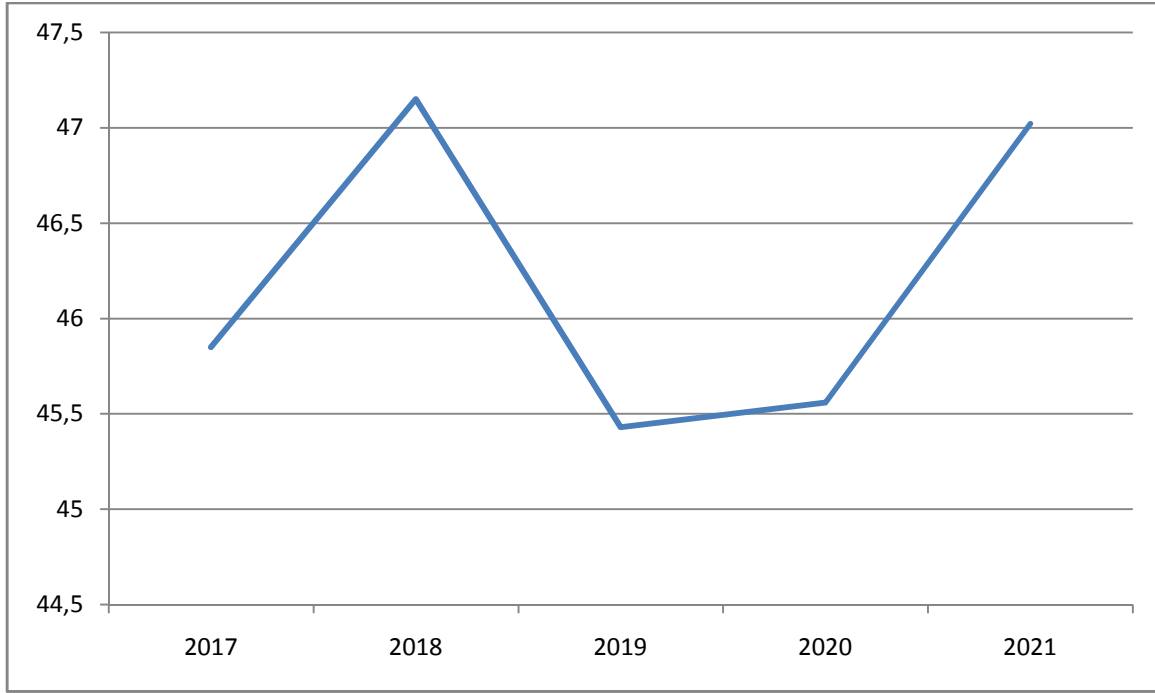
2022/05/15 على الساعة : 17:26.

سجلت حظيرة الهاتف النقال GSM الجيل الثالث، الجيل الرابع ارتفاعا تبلغ نسبته 3.21% حيث انتقلت من

45.555 مليون مشترك في نهاية سنة 2020 إلى 47.016 مليون مشترك سنة 2021.

¹هلاي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

شكل رقم (03-03): تطور الحظيرة الإجمالية للمشتركين



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

ويوضح الجدول الموالي التوزيع حسب نوع التكنولوجيات (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) في الجزائر لسنة 2021:

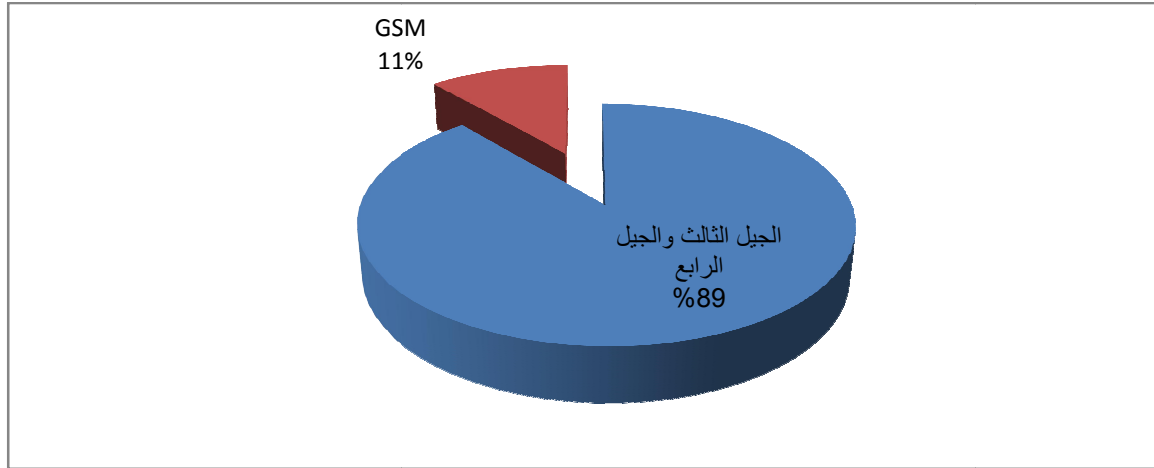
جدول رقم (03-03): الحظيرة الإجمالية للمشتركين في شبكات النقال لكل متعامل وحصص السوق

الشركات	سنة 2021
اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)	19829935
أوبيتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)	14593618
الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو)	12592204
المجموع	47015757

المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

من بين 47.016 مليون مشترك يجد أكثر من 19 مليون مشترك في شبكة GSM ، أي استحوذت شركة موبيليس على أكبر عدد من المشتركين.

شكل رقم (03-04): توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع التكنولوجيا في الجزائر لسنة 2021



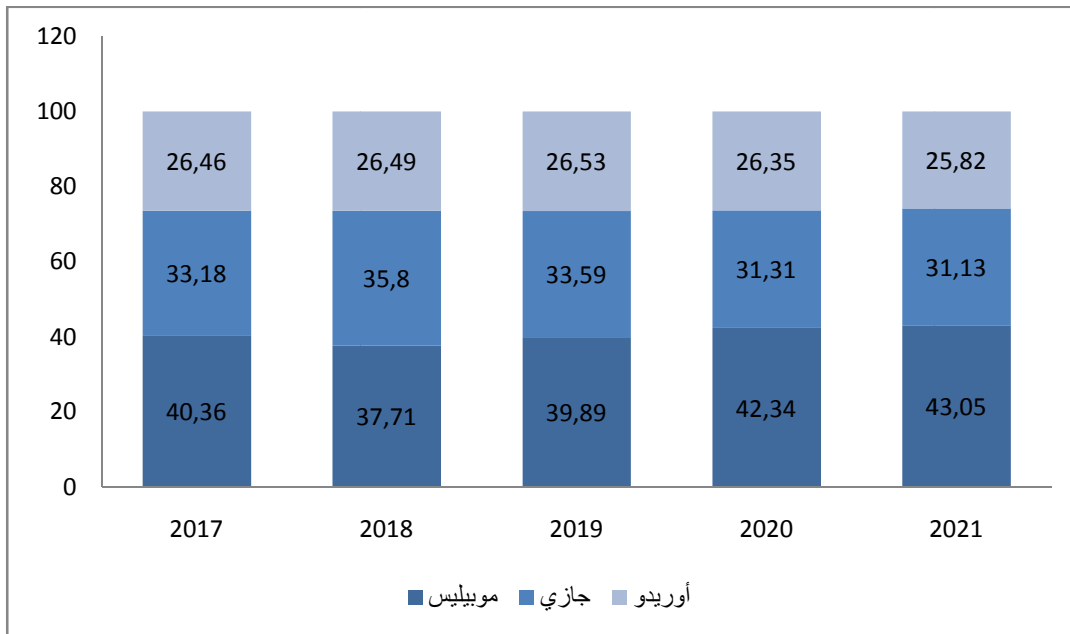
المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

من خلال الشكل نجد 11.14% لمشركي شبكة GSM مقابل 41.780 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث والرابع أي 88.86%.

ثالثا: الحصة السوقية

يوضح الشكل الموالي تطور حصة السوق لكل من شركة موبيليس، جازي وأوريدو في عدد المشتركين للفترة (2017-2021):

شكل رقم(03-05) : تطور حصة السوق في عدد المشتركين للفترة (2017-2021)



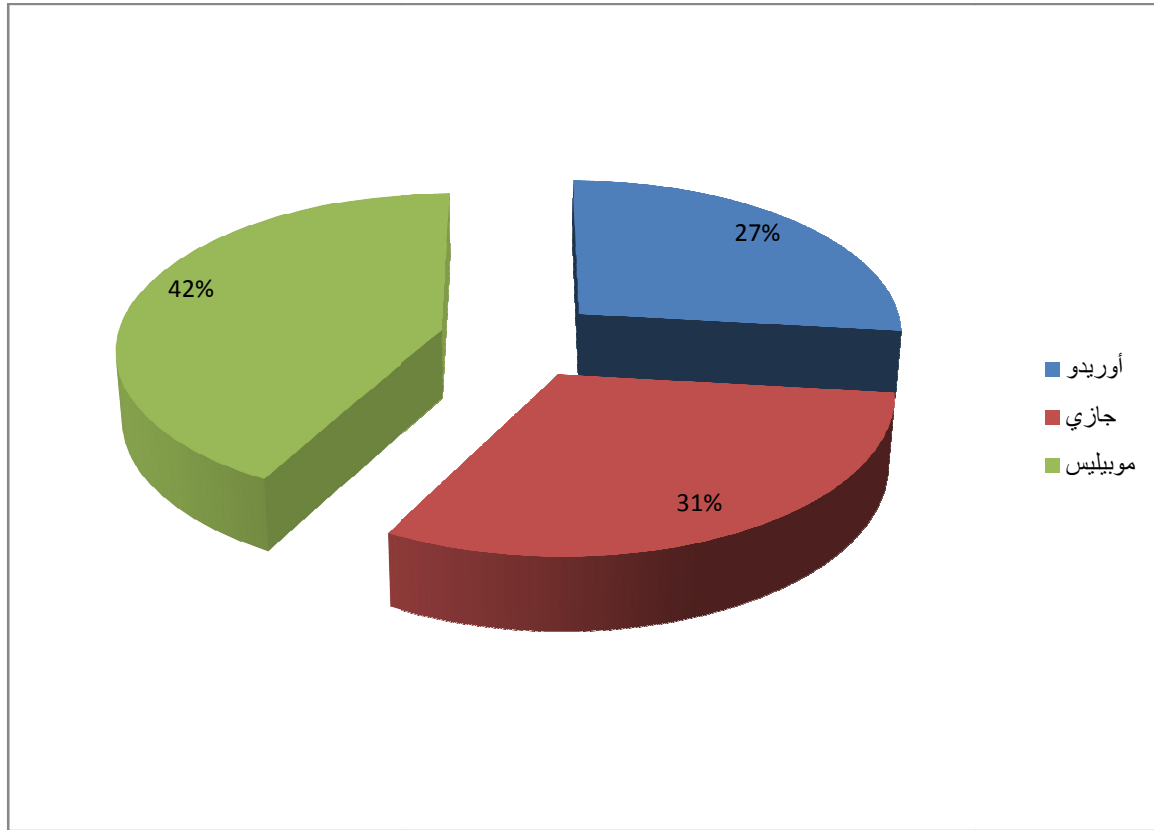
المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن الحصة السوقية قد تغيرت خلال هذه الفترة لكن تبقى شركة موبيليس هي الشركة المهيمنة للسوق الجزائري بنسبة 43.05% في سنة 2021، وتليها شركة جازي بنسبة 31.13% في نفس السنة، ثم الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمه"، حيث انتزعت هذه الشركة ما نسبته 25.82% من السوق في ذات السنة.

يوضح الشكل الموالي توزيع حصة السوق لكل من شركة موبيليس، جازي وأوريدو في عدد المشتركين لسنة 2021:

شكل رقم (03-06) : توزيع حصة السوق في عدد المشتركين لسنة 2021



المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

يوضح الشكل المبين أعلاه أن شركة موبيليس هي الشركة المسيطرة في السوق الجزائري بنسبة 42% تليها شركة جازي بنسبة 31%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي شركة أوريدو بنسبة 27%.

رابعاً: أسباب التطور السريع لقطاع الهاتف النقال بالجزائر

يمكن اعتبار سوق الهاتف النقال في الجزائر هيكل سوق مجمع، لأنه يشمل على ثلاثة متعاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم، وتتميز هذه الأخيرة بضغط تنافسي مرتفع، حيث أن كل متنافس يسعى لزيادة حصته السوقية، وتكون غالباً اقتطاعات من حصص منافسين الآخرين، خاصة وأن السوق قاربت حالة التشبع، حيث صرحت سلطة ضبط الاتصالات والبريد في ديسمبر 2021 أن حجم السوق قد بلغ 48 مليون مشترك، وهذا رقم يقترب من عدد سكان الجزائر¹.

ويمكن حصر أسباب تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في النقاط التالية²:

- اهتمام الدولة بتطوير البنى التحتية ومن بينها الاتصالات ؛
- النمو الذي يشهده الاقتصاد الجزائري ؛
- الانتعاش الذي مس قطاع المحروقات وارتفاع أسعار النفط، وارتفاع إيرادات الدولة ؛
- أهمية قطاع الاتصالات، حيث يعتبر مكملاً للقطاعات الأخرى ؛
- فتح باب أمام الاستثمار الأجنبي ؛
- التطور التكنولوجي المغربي والمذهل الذي عرفه الهاتف النقال.

المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لشركة: MOBILIS

سيتم من خلال هذا المطلب التعرض للتشخيص العام للهيكلة التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس والأنشطة والقيم المستحدثة لها.

أولاً: تشخيص عام للهيكلة التنظيمي لشركة: MOBILIS

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة، نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاث مستويات رئيسية هي³:

- مستوى القيادة: حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات العامة للشركة، كما يتولى وضع الإطار القانوني والإجرائي المنظم لكل الأنشطة والوظائف، والمديريات إلى الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني.
- المستوى الوظيفي: ويتضمن الوظائف الأساسية للشركة وهي الوظيفة التسويقية والاتصالات، والإدارة التقنية والإمداد، والموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية، المحاسبة، نظام معلومات، ونشير إلى أن السياسات والإستراتيجية التي

¹الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

²هلاي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³مقابلة شخصية مع مديرة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لولاية الطارف.

تضعها القيادة يتم تجسيدها وتنفيذها من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام والأنشطة على حسب الاختصاصات .

-المستوى الجهوي: ويشمل على ثمان المديريات الجهوية، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الجهوية، و تضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا، وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق ، وفي مقابل ذلك ، تكون هذه المديريات مسئولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا. وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف والقصور.

ثانيا: تشخيص الأنشطة والقيم المستحدثة

بالاعتماد على الجانب النظري ونتائج المقابلات الشخصية لإطارات شركة موبيليس نحاول إعادة ترتيب أنشطة الشركة على حسب نموذج سلسلة القيمة لبوتر حتى نتمكن من تحديد الأنشطة المولدة للقيمة والأنشطة المبددة للقيمة، ونشير إلى عملية وضع نموذج لسلسلة القيمة لشركة خدمية هي مهمة معقدة جدا لعدة أسباب منها:

-مهمة تحديد الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة يتولها مجموعة من الخبراء والاستشاريين مع الاستعانة بإطارات الشركة ؛

-تداخل الوظائف والأنشطة في الشركات الخدمية حيث لا نجد وظيفة الإنتاج مستقلة بذاتها بل تكون مدججة مع التسويق والتوزيع ؛

-نقص الدراسات والبحوث ونماذج حول سلسلة القيمة في قطاع الاتصالات.

-الأنشطة الأساسية: ويمكن تصنيفها إلى ما يلي¹ :

***إدارة الإمداد:** تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها، سواء الوسائل لإتمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية وحتى وسائل النقل.

***الإدارة التقنية:** تشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة وكذا هندسة وتطوير الشبكة، أنشطة مراقبة الجودة.

***إدارة التسويق:** تشمل أنشطة الإعلان والإشهار، نقاط البيع، البيع والتوزيع المعتمد.

***خدمة المشتركين:** تتضمن كل الأنشطة التي تسعى الشركة من خلالها إلى التوجه بالعميل من الإنصات إلى شكاوى المشتركين، إصلاح الأخطاء، خدمات وإرشادات لكسب رضا العميل.

-الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تسهل عمل الأنشطة الأساسية ويمكن تصنيفها إلى:

¹ من إعداد الطالبتان على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية في الشركة والجانب النظري.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

*البنية الأساسية لشركة موبيليس: ويشمل أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبة والقانونية، بالإضافة عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية لشركة ، كالهيكـل التنظيمي، والثقافة السائدة في الشركة ، فضلا عن نظام الرقابة ونظام التحفيز متبع.

*إدارة الموارد البشرية: تتمثل في انتفاء الموظفين وكذا تدريبهم من خلال مركز التكوين والتربصات نحو الخارج.

*إدارة نظم المعلومات: وتشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف وإحداث تنسيق بينها، أنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد واستغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لشركة موبيليس:

شكل رقم (03-07): نموذج سلسلة القيمة لشركة MOBILIS



المصدر: هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS- ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008، ص 147.

المطلب الثالث: التحديث في شركة MOBILIS

على الرغم من أن شركة "موبيليس" تعتبر عملية التحديث من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها إلا أننا نلاحظ أن الشركة لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة وقد اكتفت الشركة بإسناد مهمة التحديث و تحديد المنتوجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية .

وهنا يمكن القول أن شركة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة ، حيث يتطلب الأمر من شركة موبيليس مزيدا من الاهتمام بجانب التحديث. ومن بين أهم العروض التي استحدثتها شركة موبيليس وتميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتج نتاج شراكة بين شركة موبيليس وشركة بريد الجزائر، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية¹ CCP، حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق .

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات شركة موبيليس أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والتحديثات التي تقوم بها الشركات المنافسة "جيزي" و "نجمة"المنتجتها قد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأ إستراتيجيا قاتلا إذا كانت الشركة دائما تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية ، بل على الشركة أن تبادر هي بعروض خاصة بها ، لخلق قيمة معتبرة للشركة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على الشركة أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للشركة ،لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين.²

¹ CCP : Compte Postal

²مقابلة شخصية مع مديرة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لولاية الطارف.

المبحث الثالث: تحقيق القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

إن طبيعة النشاط الذي تنشطه الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس في سوق شديد المنافسة، يتطلب استخدام تكنولوجيا عالية والتي تسمح بعرض منتجات وخدمات جديدة ومتجددة من حين لآخر، وبالتالي وجب على شركة موبيليس أن تسعى باستمرار لإيجاد مزايا تنافسية وتطويرها ومواكبة مجريات السوق حتى تتمكن من تحقيق البقاء.

المطلب الأول: أبعاد القدرة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

من خلال ما تمت مراجعته من المجالات والتقارير السنوية التي تصدرها الشركة فقد تم تحديد الأبعاد التالية:

أولاً: جودة الخدمات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

وهو ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقيق رضا العملاء في نفس الوقت، فتقديم خدمة جيدة يعني التطابق مع توقعات العميل، وانطلاقاً من مفهوم الجودة المتعارف عليه تعتمد شركة موبيليس مجموعة من المعايير في تقييم الخدمة التي تقدمها لزيائنها، كنسبة تغطية الشبكة والتي وصلت إلى 99% من التراب الوطني (وهي أحسن شبكة) كذلك عدد الشكاوي الواردة والحلول المقترحة، ونسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة حيث أن هذه النسب تعرف تناقص مستمر من سنة إلى أخرى، وهذا دليل على اهتمام الشركة بمسألة الجودة، إذ تشكل أولى اهتماماتها وهي تعمل كل ما بوسعها من أجل دعم وتكريس ذلك بهدف وصولها إلى ما ترمي إليه الحقيقة.¹

علاوة على هذا فالشركة تهتم بجانبها الكبير المتمثل في عملائها من خلال الاهتمام حيث توجهت المؤسسة في السنوات الأخيرة إلى إستراتيجية الحفاظ على الزبون والتسيير الجيد لهذه العلاقة، نظراً لتثبيح السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، حيث سعت المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى ما يلي:

- تشجيع العملاء بنقاط الوفاء وتقديم بطاقات اشتراك متميزة، والتأكد باستمرار من تحقق نتائجها وجعلها تتربع على سوق التكنولوجيا؛

- الاستماع المستمر للعملاء من خلال مصلحة الزبائن، مراكز الاتصال، دفتر الملاحظات والشكاوي... مما يسمح باجراء التصحيحات في الوقت المناسب؛

- التقرب من العملاء سواء عن طريق الاتصال المباشر كالمعارض والابواب المفتوحة، ومواقع التواصل الاجتماعي؛

- تصميم خدمات وعروض جديدة تتماشى ومتطلبات الزبائن، أي معرفة الزبون بشكل جيد من خلال بناء قاعدة بيانات متينة؛

- تجزئة الزبائن إلى فئات مختلفة من معايير السوق ومعايير المنتجات.

¹ الموقع الإلكتروني : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/220545.html> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/05/02 على الساعة : 22:13.

ثانيا: السيطرة على الأسواق من قبل الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

إن عملية السيطرة على الأسواق تتجلى من خلال التحكم الجيد في وظيفتي التوزيع والترويج، حيث تعتمد الشركة في ذلك على عدة وسائل أهمها: المحطات (4200 محطة تغطية)، نقاط بيع (أكثر من 60000 نقطة بيع) ووكالاتها التجارية (110 وكالة عبر الوطن) أو يتم التوزيع بطرق غير مباشرة من خلال الموزعين بالجملة المتعاقدين مع الشركة (06 موزعين معتمدين).¹

أما الترويج في شركة موبيليس فيعتمد على وسائل عدة، يذكر منها:

- الملتقيات الصحفية؛
- الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية والصحافة المقروءة؛
- الحضور والمساهمة في المحافل الدولية والتظاهرات العلمية؛
- استخدام الانترنت كوسيلة إعلامية ودعائية؛
- الأفراد والعلاقات العامة مع الزبون والمجتمع ككل؛
- وسائط التواصل الاجتماعي (فايسبوك، تويتر، ماسنجر).

ثالثا: الإبداع والتطوير بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

إن من بين أهم الأسس التي تعتمد عليها شركة موبيليس في بناء استراتيجياتها هو الإبداع والتطوير، إلا أنها لحد الآن لم تنشئ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا، والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير، حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة، أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة فقد أسندت إلى إدارة قسم نظم المعلومات.²

حيث أن هذه الإستراتيجية التي تعتمد عليها موبيليس تبحث عن السيطرة والريادة، لذا يجب أن تأخذ الشركة زمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسم المؤسسة ورفع الجانب الابتكاري بها، وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء بينهم.

رابعا: كفاءة العمليات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

يمكن الاستدلال على وجود الكفاءة في شركة موبيليس من خلال النقاط التالية:³

¹ بناء على مقابلة مع إطار للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة الطارف، بتاريخ: 2022/05/26.

² الموقع الإلكتروني: www. dzairmobile.com تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/03 على الساعة: 15:20

³ طهراوي نورة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس للفترة 2019/2020، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص 63.

– **الإدارة العليا:** وفيها يتحقق دور الكفاءة، بناء على الأدوار الفعالة التي يقوم بها المستوى القيادي الأعلى، من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويتم ذلك أساسا من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بسهولة ويساهم في إحداث التنسيق بين كافة مديريات الشركة وفروعها ووظائفها.

– **إدارة الموارد البشرية:** يتوقف نجاحها بالاهتمام بالعنصر البشري، إذ يعد هذا الأخير بمثابة المحرك للمؤسسة، لذا فحسن تسيير المؤسسة لهذا المورد يحقق لها كفاءة عالية باعتباره العنصر المتميز على مستوى السوق، وعليه تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

*توظيف إطارات ذات كفاءة، حيث أن أكثر من 96% من إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي؛
* تتمين المعرفة؛

* إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بصورة مباشرة وغير مباشرة (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)؛
* تحسين المؤهلات لباقى العاملين كأعوان الأمن.

كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التدريب والتكوين المتواصلين، والرفع من مستوى الانتماء فتكوين العاملين يهدف إلى:

*تشجيع خطوة التنبؤ والنظر عن بعد، من خلال مصلحة اليقظة التي تستبق الحدث عن طريق اليقظة الإستراتيجية؛
* تكوين العمال في كيفية المعاملة مع الزبائن وحسن الاستقبال؛
* تحسيس العاملين بمدى أهميتهم داخل المؤسسة وبالتالي الرفع من معنوياتهم ونشاطهم المهني؛
* الرفع من الكفاءات من اجل تحسين أداء المؤسسة (إدارة الكفاءات)؛
* خلق فرص التفتح على المحيط الخارجي مما يساهم في تطوير وتفتح الفرد.

خامسا: إدارة التسويق

تساهم كل وظيفة من وظائف المؤسسة بصورة أو بأخرى في رفع ودعم كفاءة المؤسسة، حيث تحتل وظيفة التسويق أهمية وثقلا أكبر نظرا لتمرکز اهتمامها على الزبون، والذي يعتبر سيد السوق ومحور ارتكاز دور إدارة التسويق حيث تهتم هذه الأخيرة بتبني جميع الأسعار المدروسة، على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، مع تفعيل عمليات الإعلان والإشهار والدعاية وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق، وكذا قابلية الزبائن والطلب على العروض من خلال سير الآراء، كما تسعى وظيفة التسويق إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين.¹

حيث توزع حصص السوق فيما يخص مشتركي الهاتف النقال التابعين للمتعاملين الثلاث الناشطين في السوق الجزائري في نهاية سنة 2019 بالنسبة ل (GMS)¹ كما يلي:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال : 39.85 %

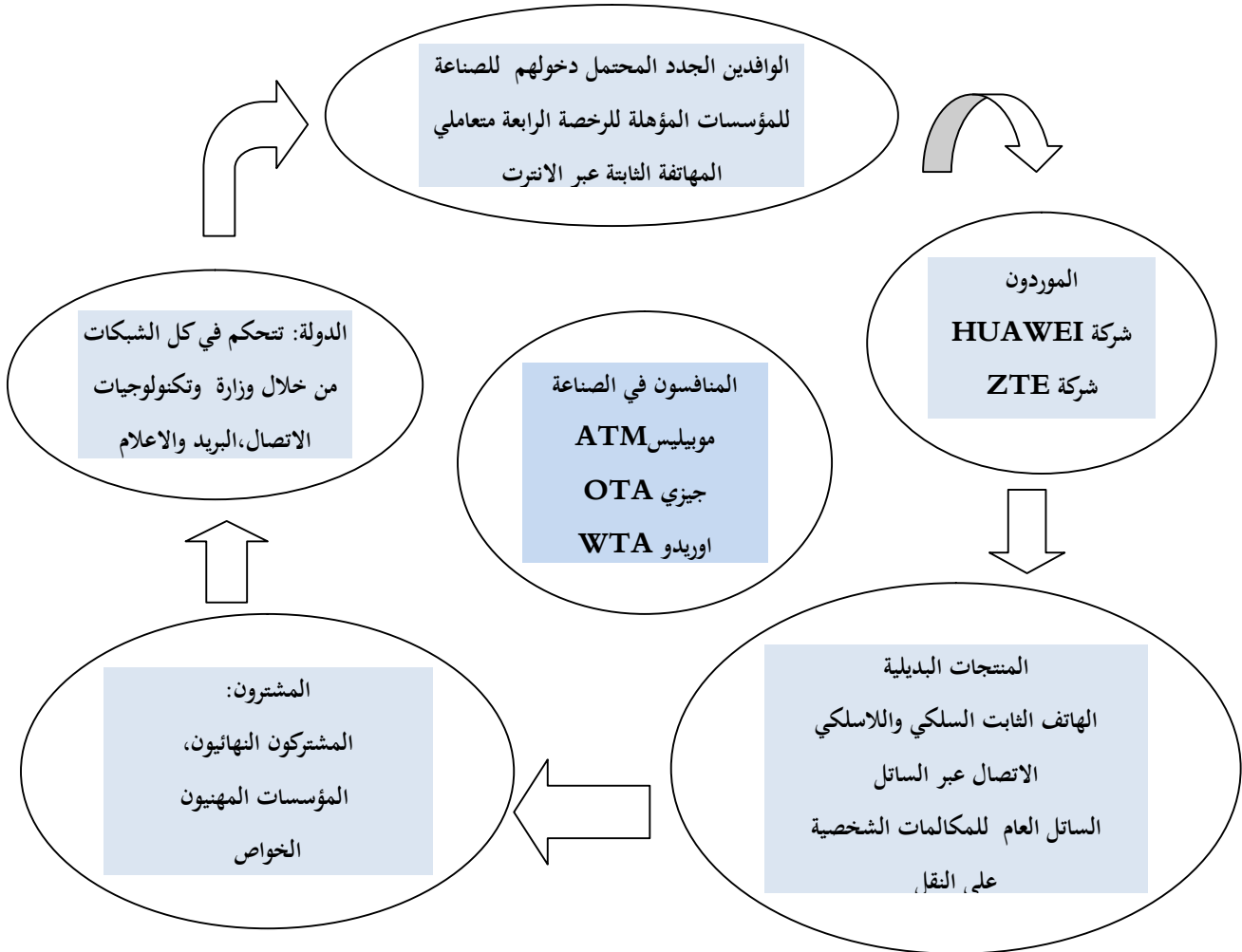
- اوراسكوم تليكوم الجزائر: 33/15 %

- الوطنية لاتصالات الجزائر: 51.11 %

المطلب الثاني: القوى التنافسية في سوق الهاتف النقال لشركة موبيليس حسب نموذج بورتر

إن تحليل المنافسة في قطاع الاتصالات في الجزائر لخدمة الهاتف النقال، والذي يسمح بتحديد الضغط التي تمارسه قوى المنافسة الخمسة المحددة في النموذج، نجد نموذج بورتر الذي من بين أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل المنافسة على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي لنموذج بورتر:

شكل رقم (03-08): نموذج بورتر-القوى المحركة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على نموذج بورتر.

¹ GMS :Global Management Services.

يلاحظ من خلال الشكل أن نموذج الصناعة للمنافسة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح ما يلي:¹

-تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم الصناعة:

إن من أهم الحواجز التي تقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر يعتبر من تدخل الدولة على رخص دخول السوق الوطنية، مما يحد من قوة تهديد هؤلاء، لكن ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق عالية النمو وذات كثافة سكانية مرتفعة، مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب، الشيء الذي يشكل فرصة استثمارية جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما نرى أن أهم الوافدين المحتمل دخولهم للصناعة، لا يمكن إدراجهم في مختلف المؤسسات لان السوق مشبع ومغلق.

-القوى التفاوضية للمودين:

إن المتعاملون الموجودون في سوق الهاتف النقال يسعون إلى تطوير وزيادة حجم استثمارهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل لزيائتهم وتحقيق ميزة تنافسية، وأهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم:

-المجهز الصيني HUIWEI TECHNOLOGY

-ZTE

حيث يقوم هؤلاء بتجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة وخدمات ما بعد البيع، ويعتبر تأثير قوة المتجهزين أو الموردين على متعاملي الهاتف النقال ضعيفا نظرا لاعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم.

-القوى التنافسية للمشترين

يعتبر مستوى القوة التنافسية للمشترين النهائيين (الأفراد والمؤسسات) ضعيفا ولا تشكل حافزا مؤثرا على الهاتف النقال في الجزائر، للأسباب التالية:

*عدم وجود حواجز الانتقال من متعامل لآخر؛

*انخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشترين؛

*تمائل جودة الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين تقريبا ونمطية منتجاتهم؛

*انخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشترين على المنافسة.

¹طهراوي نورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-67.

-تهديدات المنتجات البديلة:

هذا التأثير يزيد كلما زاد عدد البدائل، وبالتالي درجة الإحلال يذكر منها:

-تهديد خدمة الثابت على خدمة الهاتف النقال : نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للأفراد فقد تضاعف الإقبال على استعمال خدمات الهاتف النقال بعشرات المرات مقارنة بالهاتف الثابت، وذلك للأسباب التالية: الحركية، المرونة، الاقتصاد في التكاليف، التطور التكنولوجي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-04): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (2019-2021)

عدد المشتركين	2019	2020	2021
عدد مشتركى الهاتف الثابت	4.61 مليون	4.78 مليون	5.09 مليون

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

-الاتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات (VSAT) تعمل على محطة أرضية تدعى (HUB) تتولى عملية ضمان الرابط اللاسلكي مع الساتل، فتح هذا مجال المنافسة ابتداء من سنة 2004، ويتمثل أهم المتعاملون في هذا النوع من الخدمة في:

*أوبتيكوم DJEZZY: وتمثل رؤيتها في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها، كما أنها تريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها¹ (الموقع الإلكتروني، / الاشتراكات)

*اتصالات الجزائر الفضائية ATS: هي شركة جزائرية فضائية متخصصة في خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والبث الإذاعي والتلفزيوني والانترنت، أطلقت الشركة الساتل الكوم سات، ويحتوي على مجموعة من القنوات العربية المجانية والمشفرة.

- المهاتفة عبر الانترنت: بدأت هذه التقنية في الاتصال وتعرف تزايد مستمر مؤخرا نظرا لكون الاتصالات الهاتفية وتجهيزات الإعلام الآلي مرتفعة، وتمثل في:

* ماسنجر messenger: عبارة عن برنامج مراسلة فورية من إنتاج شركة مايكروسوفت التي صممتها في الوقت الحاضر للعمل على نظام تشغيل ويندوز اكس بي وويندوز فيستا، فهو يحتوي على سمة مشاركة المجلدات كما يدعم خاصية الاتصال صوتا وصورة ويعطي إمكانية إرسال رسائل إلى جهات اتصال غير متصلة بالانترنت.

¹الموقع الإلكتروني : http://djezzy.dz/ar تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/05 على الساعة : 20:16.

* **فايبر viber**: هو تطبيق يعمل على الهواتف الذكية متعدد المنصات (اندرويد، iOS، بلاك بيري، وويندوزفون، سيمبيان سيريس 40 ، ووماك، ونوكيا) يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية وإجراء مكالمات هاتفية مجانية، وإرسال رسائل "نصية، صور، فيديو، صوت" بشكل مجاني الى اي شخص لديه هذا البرنامج، وهو من تطوير شركة "فايبر ميديا" ، يعمل على الشبكات الخلوية جيل ثالث وجيل رابع والشبكات اللاسلكية (الواي فاي) على حد سواء، يتوفر البرنامج بعشرة لغات من بينها اللغة العربية¹.

***تويتر twitter**: هو موقع تواصل اجتماعي أمريكي يقدم خدمة التدوين المصغر والتي تسمح لمستخدميه بإرسال "تغريدات" من شأنها الحصول على إعادة تغريد أو إعجاب المغردين الآخرين، بحد أقصى يبلغ 280 حرفا للرسالة الواحدة، وذلك مباشرة عن طريق موقع تويتر أو عن طريق إرسال رسالة نصية قصيرة أو برامج المحادثة الفورية، حيث أصبح موقع تويتر متوفر باللغة العربية منذ مارس 2012.

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (03-05): تطور عدد مشتركى الانترنت عبر مختلف التطبيقات

عدد المشتركين 2020	عدد المشتركين 2019	مشتركي الانترنت
1.84 مليون مشترك	60.6 % مشترك	ماسنجر
800 مليون مشترك	51.8%	فايبر
500 مليون مشترك	330 مليون مشترك	تويتر

المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.

¹الموقع الإلكتروني : www.el-massa.com تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/03 على الساعة : 12:14.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لموبيليس

يؤدي اشتداد المنافسة إلى تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات المنافسة في السوق، إلا أنه في حالة شركة موبيليس قد حدث العكس على اعتبار أن القطاع لا يزال في طريق النمو، وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (03-09): الخيارات الإستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس (الأفضلية التنافسية)

←	→	↑
إستراتيجية التمييز:	إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:	
-تقديم عروض وخدمات متعددة ومتنوعة مما يميز ما تقدمه -موبيليس- مقارنة بباقي المتعاملين الآخرين	تخفيض تكاليف الخدمات والعروض تماشياً وسوق المنافسة الذي تنشط فيه	
إستراتيجية التركيز: تركيز مواردها وطاقتها وكفاءتها على خدمة سوق معين بعد استقلالها عن اتصالات الجزائر		↓

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على المصادر المدججة في مختلف مواقع شركة موبيليس.

من خلال تحليل السلوكات الإستراتيجية لشركة موبيليس يستنتج ما يلي:¹

-إستراتيجية التركيز: بعد انفصالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته: حيث حققت لها هذه لإستراتيجية التركيز القدرة على التركيز على سوق معين، وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءتها بشكل حيث حققت لها هذه الإستراتيجية أفضل اتجاه هذه السوق، وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهيكلها.

- إستراتيجية التمييز : لقد طورت الجانب التقني لها، لتقدم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب عدد كبير من المشتركين، حيث اقترحت عدة خدمات وكانت السبابة في طرح خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع وغيرها من الخدمات، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنويع خدمة تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشبكات والمهنيين، وهو ما مكنها من احتلال الصدارة من حيث عدد المشتركين في الهاتف النقال من الجيل الرابع 28.125.102 مشترك متبوعة باوريدو ب 23.807.131 مشترك وجيزي ب 9.944.671 مشترك لسنة 2020.

¹ طهراوي نورة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

-إستراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف: فقد قامت شركة موبيليس بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين إلى آخر تماشياً وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم، وقد تضاعفت آلاف المرات من 2 مليون سنة 2019 إلى أن وصل إلى 4 مليون مشترك نهاية 2019.

فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلى أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، لأن أي تغير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين، خاصة بعد الانفتاح التام لسوق النقال الجزائري في انتظار انطلاق استغلال رخصة الجيل الخامس، والمتمثلة في النمو السريع والتعاون، حيث نجد أن من أهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الإستراتيجية المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية والترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية الاجتماعية والثقافية، إضافة على هذا قدرة المؤسسة على تغطية شبكتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها حوالي 99% من مجموع التراب الوطني، وكذا اقتحامها بشكل كلي على وسائط التواصل الاجتماعي.¹

¹طهراوي نورة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل اتضح أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمكنت إلى حد كبير من مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر وحافظت على حصتها السوقية ومركزها التنافسي، بفضل الجهود التي بذلتها خاصة بعد تبنيها مدخل الإدارة الإستراتيجية الفعالة، لكن مازال الطريق أمامها طويل لأنها لم تحقق بعد الأهداف التي تطمح إليها وأبرزها توسيع حصتها السوقية واحتلال مركز الريادة، وتحقيق هذا يبحث على بذل المزيد من الجهد في ظل شراسة المنافسة و تزايد احتمال دخول منافسين جدد إلى سوق الاتصالات الجزائرية.

وقد تبين أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يعتمد بالأساس على عدة مصادر لعل من أهمها الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها من المداخل الحديثة التي يعول عليها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، من خلال الاستثمار في هذا النوع من التكنولوجيات التي أصبحت بمثابة ضرورة حتمية في الوقت الحالي.

الخاتمة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات .

والمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة ، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمؤسسة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية وتقاطع فرص وتهديدات المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي .

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالتنوع والسرعة والكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه .

ويتأتى ذلك بإعداد المؤسسة للإدارة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة و كل هذا في شكل استباقي طوعي (إرادي).

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغيرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار .

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، توضح كيف يمكن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز سبل تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات .

فمن خلال الفصل الأول تم توضيح الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية وأبرز الخصائص المميزة لها وظائفها، وكذلك تم التطرق إلى مكوناتها وسيورتها، ومن ثم التطرق إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية، معوقاتهما وعوامل نجاحها بالتفصيل .

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة للقدرة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية، حيث تم التطرق بالتفصيل إلى القدرة التنافسية من حيث مفهومها والدوافع والإجراءات المتخذة لذلك، كما تم تناول مداخل القدرة التنافسية وآلياتها، وكذلك التطرق لدور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية .

أما الفصل الثالث والأخير فقد كان أكثر تعمقا نحو موضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، حيث تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال: MOBILIS ، ثم تم عرض تشخيص شامل لشركة MOBILIS بالتفصيل ، ومن ثم تم عرض تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس .

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:

-اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية كونها مصدر للتميز؛

-الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية واستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها؛

-الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية وتفادي المخاطر والتحديات التي تصطدم بها وانتهاز الفرص الموجودة بها؛

-تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها زيادة المبيعات كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وتعمل

على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛

-طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف المحمول جعلت من تأثير القوى التنافسية ضعيف، ويبقى الوافدين الجدد هم الخطر

الوحيد؛

-الإستراتيجية التنافسية التي تبنتها موبيليس منحتها القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها، وعكست صورة إيجابية من

خلال توفير شبكة ذات جودة عالية وتقديم منتجات متميزة؛

- ركزت موبيليس على تحسين وتطوير منتجاتها لكن غالبا ما يكون كرد فعل على ما يقدمه منافسيها؛

- تمكنت موبيليس من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية من اكتساب الأسبقيات التنافسية (تخفيض التكلفة،

تقليل الوقت، تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع)؛

- ساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركة موبيليس في تحسين قدرتها التنافسية.

جملة التوصيات:

من خلال دراسة هذا الموضوع تقترح جملة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- ضرورة اهتمام الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بأبعاد الإدارة الإستراتيجية من خلال تعزيز صورتها الذهنية وهويتها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتضمن لها التنافس في البيئة الخارجية؛
- تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز الإدارة الإستراتيجية لديها؛
- يجب على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
- منح الموظف أكثر حرية في إبداء آرائه وطرح الحلول لمختلف المشاكل التي يعاني منها على مستوى المنطقة التي يشرف عليها،
- الإهتمام أكثر بخلية اليقظة، منحها الامكانيات والوسائل التي تسمح لها بأداء مهامها على أكمل وجه؛

الخاتمة

- على شركة موبيليس العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات المهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير؛
- يجب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على مستوى جميع وظائف الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس؛
- التكيف مع القواعد الجديدة لاقتصاد السوق خاصة فيما يتعلق بتكلفة إنتاج وتحديد السعر وفق لآليات السوق والمنافسة؛
- على شركة موبيليس إنشاء قسم مستقل خاص بوظيفة البحث والتطوير على مستوى الإدارة العليا؛
- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والسبق إليها.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراسة هذا الموضوع يمكن وضع دراسات مستقبلية تركز على جملة ما يلي:
- دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة في ظل فيروس كورونا؛
 - الإدارة الإستراتيجية في منظمات البحث والتطوير؛
 - اليقظة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة؛
 - اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر بالمؤسسة.

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

- احمد طاهر احمد، التخطيط الاستراتيجي المستدام، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان، 2018.
- أكرم سالم الجناي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- إيمان احمد منصور، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
- جودت أحمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2014.
- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.
- سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016.
- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2019.
- طارق إلياس، الخروج من العلاقات بلا خسائر، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020.
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين - النظرية والتطبيق-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2014.

قائمة المراجع

- عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2016.
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- عبد النبي عبد الله الطيب ، إدارة المؤسسات الصحفية، دار الأمواج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016.
- علي سويلم أجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021.
- علي عبد الحميد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، وكالة الصحافة العربية، الطبعة الثانية، الجيزة ، مصر، 2021.
- علي محمد حسن بني مصطفى ،أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- محمد جمال عبد الله، التخطيط الإستراتيجي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2016.
- محمد ديري، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- محمد عبد الفاتح رضوان ، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
- مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2013.
- منال احمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2019.
- مؤيد سعيد السالم ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الأولى ، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2016.
- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2017.

- هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية

- براهيم مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019.
- بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسساتي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021 .
- بوسهمين احمد، عياط سعاد، واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي-، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، بشار، الجزائر، 2017.
- جراح سليمة ، شاربي ناصر، اثر التحفيزات الجبائية في تحسين القدرة التنافسية في القطاع الخاص في الجزائر- خلال الفترة الممتدة 2019-2020-، مجلة دراسات جبائية، المجلد 10، العدد 01، جامعة البليدة، الجزائر، 2021.
- خالد بن جلول ، حمزة بعلي، التحالفات الإستراتيجية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال- مجلة الريادة الاقتصادية، العدد 2، جامعة قلمة ، الجزائر، 2020.
- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 02، الجزائر، 2014.
- صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد، إستراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة- دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 ، العدد 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.
- صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016/2015.
- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار، دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية - دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، الجزائر، 2020.

قائمة المراجع

- عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير ، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية-حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، الجزائر، 2013.
- عسالي بولرباح، الإدارة المحلية وفق أسلوبي الإدارة الإستراتيجية والحكم الراشد "نموذج مقترح" ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36(02)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مديونة الهضاب العليا بالجلفة- مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد11، العدد3 ، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021 .
- غياط شريف، مكاحلية محيي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي- دراسة ميدانية-، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد 5، العدد2، الإمارات العربية المتحدة، 2021.
- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف, مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة-دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر ، 2009/2008.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بوتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 10، جامعة سعد دحلب،البليدة، الجزائر، 2013.
- موسى قاسم القريوتي، رياض عبدالله الخوالدة، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية "، مجلة العلوم الإدارية، العدد01، الجزائر، 2014.
- وهاب نعمون ، سيمه سردي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد48، جامعة قلمة، الجزائر، 2016.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية**
- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر، 2011-2012.
- اوس احمد، اثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية-دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها- رسالة ماجستير في إدارة التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2017.

قائمة المراجع

- بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- بن قانة سهام، الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016 /2015.
- بن قايد فاطمة الزهرة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
- بوبكر عبد الباقي، واقع الإدارة لإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير المؤسسات، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017/2016.
- حجر ف مبارك سعود الحجرف، اثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- حيدر محمد حسن طالب المالكي، القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب آسيا، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- زغود إكرام، اثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.
- شرفاوي اسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية- دراسة حالة مؤسسة دلس فود كيميائي-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009.
- شلّاب عبّدة، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة شركة المراعي السعودية-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018.
- طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
- طهراوي نورة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس للفترة 2020/2019، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020.

قائمة المراجع

- عبداوي هناء، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية،- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، دراسة حالة موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- مدني أمينة، بن زعتر عمارة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2016/2015.
- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos تبسة -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017.
- نيت رابح لندة، دور جودة الخدمة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسية BEINX ALGERIE-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،البويرة، الجزائر، 2019/2018.
- هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS- ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

- بن السعدي جمال، زواش رضا، حساس كلثوم، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرار الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة، المسيلة، الجزائر، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2017.

خامسا: مواقع الانترنت الرسمية والموسوعات

- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار، دور مبادئ حكومة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية -دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة-، ص ص : 97-99 مقال متاح على الموقع الالكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/04/08 على الساعة : 21:47.

قائمة المراجع

- الموقع الإلكتروني : [http. djezzy.dz/ar](http://djezzy.dz/ar) تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/05 على الساعة : 20:16.
- الموقع الإلكتروني : [http: //www.Algérie télécom.dz](http://www.Algérie_télécom.dz) تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة : 14:15.
- الموقع الإلكتروني : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/220545.html> تم الاطلاع عليه يوم : 2022/05/02 على الساعة : 22:13.
- الموقع الإلكتروني : [/https://www.mobilis.dz](https://www.mobilis.dz) تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة : 15:15 .
- الموقع الإلكتروني : [www. dzairmobile.com](http://www.dzairmobile.com) تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/03 على الساعة: 15:20
- الموقع الإلكتروني : [www. el-massa.com](http://www.el-massa.com) تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/03 على الساعة : 12:14.
- الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/15 على الساعة : 17:26.
- الموقع الإلكتروني : <http://etudiantdz.com/t37724.html> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/15 على الساعة: 20:25.
- ويلين وهونج، التكتيكات التنافسية من كتاب الإدارة الإستراتيجية، ترجمة احمد السيد كردي، 2016، متاح عبر الموقع الإلكتروني: <https://kenanaonline.com/users> تم الاطلاع عليه بتاريخ,2022/03/15، على الساعة 22:30.