

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
faculté des science économiques, commerciales et science de gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين

القدرة التنافسية للشركات

- دراسة حالة شركة موبيليس - الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

بن زارع حياة ✓

من إعداد الطلبة(ة):

✓ معزن نرجس

✓ سناني حسيبة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات ولغرض الإحاطة بالموضوع من جميع النواحي تم إجراء دراسة ميدانية في شركة إتصالات موبيليس، بغية معرفة مدى تطبيقها الفعلي للإدارة الإستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية اعتمادا على الإستبيان والمقابلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة الراغبة في تدعيم قدرتها التنافسية وتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، القدرة التنافسية، شركة إتصالات موبيليس.

Abstract

This study aimed to show the role that strategic management plays in improving the competitiveness of the company. for the purpose of taking note of the issue in all respects, a field study was conducted in Mobilis Telecom Company in order to know the extent of its actual application of strategic management to enhance its competitiveness by relying on the questionnaire and the interview. where this work came to a set of results, the most important of which is that the effective management of strategic management is a basic determinant of the performance and efficiency of the organization wishing to strengthen its competitiveness and achieve a strong competitive position in the market.

Keywords: management, strategic management, competitiveness, Mobilis telecom company.

شكر و عرفان

قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) لقمان: الآية 12

وقال رسوله الكريم ﷺ: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من:

*الدكتورة الفاضلة بن زارع حياة، حفظها الله وأطال في عمرها لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرمها علينا بالنصائح والإرشادات والتوجيهات والمعلومات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفة.

كما أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أساتذتي الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عموما وأساتذة قسم علوم التسيير على وجه الخصوص على رأسهم رئيس (ة) القسم. والشكر أيضا إلى المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذلا الوقت والجهد في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد : الحمد لله الذي وفقني
لثمين هذه الخطوة في مسيرة الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى اهدي هذا العمل
المتواضع إلى من ارجو رضاه صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير طيب القلب عزيز وفخري أبي الذي
لم ييخل علي يوما بشيء سندي في هذه الحياة وإلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله التي من خلد ذكراها
في القرآن يتلى إلى يوم الدين وجعل الجنة تحت قدميها حملتني وهنا على وهن أمي الغالية رفيقتي و قوتي
و ملاذي بعد الله إليك يا بحر الحب و الحنان والنبض الساكن في عروقي التي لم تنام يوما الا ورفعت يديها
للسماء تدعوا الله ان يوفقي ما من أثاروني على أنفسهم من علماني علم الحياة.

إلى حمأة ظهري وذخري و ثروتي العظيمة وحائطي الذي أتكأ عليه عند كربتي إخوتي (مالك وزوجته إلهام،
حليم وزوجته رقية وأخيرا عدلان)

وإلى كل أفراد عائلتي أمي وأبي على ما قدموه لي من دعم ومساندة خاصتا ابنة خالتي خولة وابنة عمي آية
إلى من ساعدتني في اقتناء المراجع والكتب ولم تبخل عليا فريال

وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وقضيت معهم أجمل الأيام ومعهم تحلو الحياة شلة الصفاء صديقاتي
اللواتي جمعني بهم القدر سأفتقدنهم فهم إخوة في الله (سمية، أمال، إيناس، نورهان، أحلام، رحمة) على وجه
العموم وعلى وجه الخصوص نرجس ومن أحببتها بالله رفيقتي دربي ومن قاسمتني مقعد الدراسة الجامعية ومن
ساعدتني في إنجاز هذا العمل فقد كانت خير عون لي في إنجاز هذا البحث.

أرجو أن يكون بحثي هذا خالصا لوجه الله وتكون فيه الفائدة و أن يغفر لي زلاتي فيه و يثيبني على ما
وفقني إليه و يكتبني مع طالبي العلم إتباعا لنبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام

حسبية

إهداء

أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداءها وتقديمها في أحلى طبق إلى التي حملتني
وهنا على وهن، وقاست وتألقت، **لأمي**، إلى من رعنتني بعطفها وحنانها
وسمعت طرب الليل من أجلي، إلى أول كلمة نطقت بها شففتني **"أمي الحبيبة"**.
إلى الذي عمل وكد وجد حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي لا
يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلكه خصلا أعتز بها في حياتي **"والدي العزيز"**.
إلى الزهرة التي عطرت حياتي بوجودها **أختي الغالية "خلود"**.
إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى **إخوتي "صلاح الدين"**، **"علاء
الدين"**.

إلى كل أعمامي، أخوالي وزوجاتهم، وإلى عماتي و خالاتي.
إلى كل العائلة الكبيرة من صغيرها إلى كبيرها.
إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معاً نحو النجاح و الإبداع
إلى من تكاتفنا يدا بيد و نحن نتطف زهرة تعلمنا **صديقتي
"دلال"**، **"حسيية"**.

إلى كل من عرفتهم وقضيت معهم أجمل أوقاتي.
وإلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي...

نرجس

فهرس المحتويات

I.....	ملخص
II.....	Abstract
III.....	شكر وعرهان
IV.....	إهداء
VI.....	فهرس المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

2.....	مقدمة الفصل
3.....	المبحث الاول: ماهية الإستراتيجية.
3.....	المطلب الاول: تاريخ الإستراتيجية وتطورها.
4.....	المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها.
5.....	المطلب الثالث: أبعاد الإستراتيجية.
7.....	المطلب الرابع: مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية.
9.....	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.
9.....	المطلب الاول: رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية المؤسسة.
10.....	المطلب الثاني: الأسس الأساسية لإعداد الإستراتيجية.
12.....	المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية.
15.....	المطلب الرابع: الكفاءة و الفعالية و علاقتها بالإستراتيجية.
17.....	المبحث الثالث: مدخل للإدارة الإستراتيجية.
17.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصه.
19.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية.
21.....	المطلب الثالث: الخطوات المهمة في الإدارة الإستراتيجية.

23	المطلب الرابع: مزايا و منافع الإدارة الإستراتيجية
25	المبحث الرابع: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
25	المطلب الأول: مستويات ومكونات الإدارة الإستراتيجية
27	المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية
37	المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية والمعوقات التي تواجهها
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

41	مقدمة الفصل
42	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية
42	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنافسية
45	المطلب الثالث: مبادئ وأسباب التنافسية
46	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
48	المبحث الثاني: عموميات حول القدرة التنافسية
48	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها:
50	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القدرة التنافسية
52	المطلب الثالث: أبعاد القدرة التنافسية وأسس تطورها:
54	المطلب الرابع: العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية
55	المبحث الثالث: الركائز الأساسية للقدرة التنافسية
55	المطلب الأول: أشكال القدرة التنافسية وطرق قياسها
58	المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرة التنافسية
61	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية:
61	المطلب الرابع: المحددات والعوامل المؤثرة في دعم القدرة التنافسية
64	المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

64	المطلب الأول: العلاقة بين القدرة التنافسية والإدارة الإستراتيجية:
64	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية
66	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية.
68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)	
70	مقدمة الفصل
71	المبحث الأول: تقديم لشركة إتصالات موبيليس
71	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
75	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس
76	المطلب الثالث: إلتزامات مؤسسة موبيليس
77	المبحث الثاني: القدرة التنافسية لشركة إتصالات موبيليس.
77	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لموبيليس
78	المطلب الثاني: عروض و خدمات مؤسسة موبيليس
81	المطلب الثالث: إنجازات مؤسسة موبيليس
83	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
83	المطلب الأول: إجراءات تحضير وإنجاز الإستبيان
84	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار صحة الفرضيات
95	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
97	خلاصة الفصل
99	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع:
109	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	جدول رقم 01-03
85	يوضح توزيع العينة حسب العمر	جدول رقم 02-03
86	يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم 03-03
87	يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	جدول رقم 04-03
88	يوضح توزيع العينة حسب المرتبة الوظيفية	جدول رقم 05-03
89	يوضح خصائص الشركة	جدول رقم 06-03
90	يوضح درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة	جدول رقم 07-03
91	يوضح درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة	جدول رقم 08-03
93	يوضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة	جدول رقم 09-03
94	يوضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة	جدول رقم 10-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	يوضح الأبعاد الأساسية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب	شكل رقم 01-01
14	يوضح أشكال الرقابة حسب زمن الممارسة	شكل رقم 02-01
22	يوضح يوضح الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية	شكل رقم 03-01
26	يوضح المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية	شكل رقم 04-01
30	يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)	شكل رقم 05-01
31	يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)	شكل رقم 06-01
33	يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة)	شكل رقم 07-01
35	يوضح النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية	شكل رقم 08-01
60	يوضح نظام تكوين القدرة التنافسة	شكل رقم 01-02
74	يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس	شكل رقم 01-03
84	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	شكل رقم 02-03
85	يوضح توزيع العينة حسب العمر	شكل رقم 03-03
86	يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم 04-03
87	يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	شكل رقم 05-03
88	يوضح توزيع العينة حسب المرتبة الوظيفية	شكل رقم 06-03

مقدمة

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة وشهدت عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا في بيئة الأعمال الذي أصبح اليوم يمتاز بالمنافسة الشرسة وتسارع وتيرة الابتكارات والإختراعات وذلك ناتج عن بروز ظاهرة العولمة، والإلتجاه المتزايد للتطور التكنولوجي، وفي ظل هذا المحيط لا بد من المنظمات أن تعتمد على الوسائل التي تحافظ فيها على وضعها التنافسي وهذا يتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغيرات، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على إختلاف أنشطتها الرئيسية حيث أصبح إعداد الإستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة جدا، بل من الرهانات التي تتحدى المؤسسات في ظل شراسة المنافسة، وعدوانية المحيط وتطورات المفاجئة.

وعليه تحاول أغلب المنظمات البقاء في السوق والمنافسة للحصول على الأرباح، ذلك بإعتمادها على أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة لتعزيز قدراتها التنافسية والعمل على تطويرها لفرض نفسها أمام باقي المؤسسات الأخرى.

وبهذا يظهر لنا أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات فهي تعد أداة لتحقيق الميزة التنافسية بحيث تستطيع المنظمة تحسين قدرتها التنافسية بها، وتنمي ميزة أخرى تضمن لها البقاء والإستمرارية في السوق وتهدف إلى الإرتقاء بعمل المنظمات وتوصف بأنها نظام مفتوح يقوم على التفاعل والتغير، إذ تركز على الإبداع والابتكار ومواكبة كل ما هو جديد.

لتحقيق القدرة التنافسية لشركة موبيليس في الطارف يتطلب قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية قوية وهادفة يمكن الإعتماد عليها لمقاومة التحديات والعقبات التي تواجه الشركة في المحيط التي تنشط فيه، ويأتي هذا البحث ليوضح واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس للإتصالات، ومعرفة مدى الإستفادة من المزايا والفوائد المتحققة من نتائج الممارسة للإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع الحيوي والمهم.

مشكلة الدراسة

وإنطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في شركة إتصالات موبيليس؟

- ما هي التنافسية وكيفية الوصول إلى القدرة التنافسية؟

- ماهي الإدارة الإستراتيجية؟ وماهي علاقتها بالقدرة التنافسية؟

- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق فعالية الأداء؟



فرضيات الدراسة

- لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:
- يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس بولاية الطارف.
- يجب على كل مؤسسة أن تصارع لتحقيق قدرة تنافسية
- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، علاقتها بالقدرة التنافسية علاقة طردية.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.
- بيان مرتكزات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق وبناء القدرة التنافسية من خلال تحقيق إستراتيجية المنظمة وهي التميز.
- التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه ممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- الكشف على وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية في شركة موبيليس .

أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية البحث في أن الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية من المواضيع الحديثة التي ظهرت، والتي لها دور في مساعدة المنظمات على تحسين جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها مما يحقق رضا العملاء وإكتساب عملاء جدد لتحسين وضعها التنافسي.
- للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في ظل التحديات المعاصرة والتغيرات التكنولوجية لأنها عنصر رئيسي في جعل المؤسسة تكتسب قدرة تنافسية مستدامة.
- الإدارة الإستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بالإضافة الى أن القدرة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات من صنع مكانتها في السوق لذا لا بد من البحث في هذين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على كل منهما.

- إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركة إتصالات موبيليس، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء الشركة.

منهج الدراسة

إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، في الإطار النظري حيث لجأنا إلى الكتب والدراسات السابقة أما في الجانب التطبيقي إعتمدنا على أدوات الدراسة الإستبيان، المقابلة والملاحظة.

أسباب إختيار موضوع البحث

استند الباحث في إختياره لموضوع البحث إلى عدة مبررات أهمها:

-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع "إدارة إستراتيجية".

- كون الموضوع حديث الساعة مع إشتداد حدة المنافسة بين الشركات.

- تسليط الضوء على واقع الإتصالات من ناحية الجانب التنافسي.

- وكذلك دوافع ذاتية تتمثل في الرغبة والفضول في الحوض في كل ما هو جديد، وتنمية الرصيد العلمي.

ودوافع موضوعية للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية في ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة التنافسية.

حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدة محددات:

الحدود المكانية: تم إعداد هذا البحث في شركة موبيليس للإتصالات بولاية الطارف.

الحدود الزمانية: تم إعداد البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020-2021.

الحدود الموضوعية: إقتصر البحث على دراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

الحدود البشرية: إقتصر البحث على موظفي شركة موبيليس.

الدراسات السابقة

- دراسة مُجَّد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، خلال سنة 2008.¹

تهدف هذه الدراسة إلى أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة تعتبر هدفا إستراتيجيا، تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الإقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة والكفاءات، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لإستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى، وقدم الباحث قراءة تحليلية في الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة مع الإشارة إلى أهمية تطبيق المؤسسة الإقتصادية لنظام التسيير الإستراتيجي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح إستراتيجية المؤسسة يتطلب القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأ المؤسسة بتحديد إتجاهها الإستراتيجي والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة بإستخدام تقنيات التحليل الإستراتيجي في سبيل الوصول إلى إختيار إستراتيجية تتوافق مع أهداف المؤسسة.

- دراسة مُجَّد حنفي مُجَّد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الإتصالات السودانية، خلال سنة 2010.²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية هذا القطاع، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الإتصالات وأن هذه الشركات لديها الإهتمام بالتدرب عموما إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية كما تبين من الدراسة جود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات في السودان.

- دراسة جميلة أديب أحمد العواودة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، لشركات التأمين في فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة الدراسية"، خلال سنة 2018.³

¹ مُجَّد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2008.

² مُجَّد حنفي مُجَّد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الإتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

³ جميلة أديب أحمد العواودة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، لشركات التأمين في فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة الدراسية"، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر جميع العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله، حيث إعتمدت الدراسة بتوظيف المنهج الوصفي بإعتباره مناسباً لطبيعة وأغراض هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانة وتوزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها، كما تم الإستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للمتغيرات الديمغرافية بإستثناء متغير العمر، عدد السنوات.

أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد إستعراض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في موضوع الإدارة الإستراتيجية، وتختلف عنها في إختيار الأبعاد من خلال ربط المتغير المستقل بالقدرة التنافسية والمكان والزمان وكذلك في إختيار عينة الدراسة المتمثلة في موظفي شركة إتصالات موبيليس.

صعوبة الدراسة:

من الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة:

- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، ضيق الوقت لتجميع الكم الكافي من المعلومات، الكافية والمهمة في هذا الموضوع بحكم أن المعلومات المطلوبة يمكن أن تكون إستراتيجية وتشكل خطراً على المؤسسة المعنية.
- صعوبة توزيع الإستمارة موضع الدراسة نتيجة عدم الإهتمام وعدم التفهم.



تقسيم البحث

تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي، كل فصل تضمن أربعة مباحث وكل مبحث فيه أربعة مطالب.

-**الفصل الأول** يتناول الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية بحيث يشتمل على كل جوانب الإدارة الإستراتيجية.

-**الفصل الثاني** يتناول الإطار النظري للقدرة التنافسية، شمل كل عناصر التنافسية من مفهوم وأهمية ومحددات مع تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للشركة.

-**الفصل الثالث** قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع شركة موبليس بولاية الطارف، وكذا تم دراسة فيه مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة من أجل سعيها لتحقيق القدرة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الإستراتيجية

مقدمة الفصل:

إن التغير الهائل الذي حدث في بيئة الأعمال مؤخرا أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لدى المؤسسة فأصبحت تعتمد عليها بشكل كبير للتميز عن باقي المؤسسات الأخرى، فالإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمات على التعامل مع هذه المرحلة الجديدة من التنافسية العالمية.

ومن هذا المنطلق جاءت محاولتنا في هذا الفصل للإحاطة ببعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة الإدارة الإستراتيجية، حيث يوضح ما المقصود بالإستراتيجية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية وكل العناصر التي تشتملها هذه الأخيرة من مكونات ومستويات ومراحل وتحديات بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها وعوامل نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

أصبح مصطلح الإستراتيجية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالتسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية بالرغم من أن ظهوره كان أصله في القطاع العسكري، لذا سنعرض لمختلف التعاريف التي تخص هذا المفهوم.

المطلب الأول: تاريخ الإستراتيجية وتطورها.¹

من أوائل ما اهتم من علماء الإدارة بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينها وضع في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا حيث إستنتج أربع إستراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية في المنشآت يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

ففي عام 1976 عرض (وهلين ومنجر) مفهومها للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه إنتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين إستراتيجيات الوحدات المكونة لها.

و يمثل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الإستراتيجي) ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور المنهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون) تومبسون حول تطوير الوعي الإستراتيجي إنطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبطة بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتمييز الأداء المقرون بالإبداع والإبتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة، وفي عام 1991 أيضاً أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وإنتهى إلى تقديم ما يسمى بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس وإستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الإختصاص لتكريز إستمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 31-32.

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها.

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية حيث تختلف الصياغة إلا أنها تتفق على نفس المعنى، وقبل إعطاء جملة من هذه التعريفات نعرج إلى أصل هذه الكلمة.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Starategos) والذي إستخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش. لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة (feurer & chahrbaghi 1995).¹

يشير توماس (thomas) إلى الإستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تعرضها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، وإلتقاء رسائل المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفاءة عالية في نفس الوقت وهي تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الموجودة.²

فهي خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنهم وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها.³

كما يعرفها (Ansoff) هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.

أما (Porter) يرى بأن جوهر الإستراتيجية هو إختيار الأنشطة وأدائها بإختلاف وتميز عما يقوم به المنافسون.⁴

¹ هاشم فوزي العبادي، محمد حسين منهل، السيناريو الإستراتيجي التخطيط- البناء- التنفيذ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص173.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، 2013، ص 20.

³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص16.

⁴ بن جلو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 19.

ثانياً: خصائص الإستراتيجية:

تتميز خصائص الإستراتيجية بما يلي:¹

- 1- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- 2- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- 3- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- 4- إن الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليه ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
- 5- ذات تأثير طويل الأجل.

المطلب الثالث: أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ومن خلال هذا يمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وكما صنفها: (1995، chaharbaghi & feurre) كالآتي:²

- 1- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا وإختيار الأسواق والبيانات التي تعمل فيها المنظمة.
- 2- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- 3- الطرق: والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي، والإستمراري والزيادة والتفكير النظامي والمنهجي.
- 4- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة.
- 5- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- 6- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.

¹أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص62.

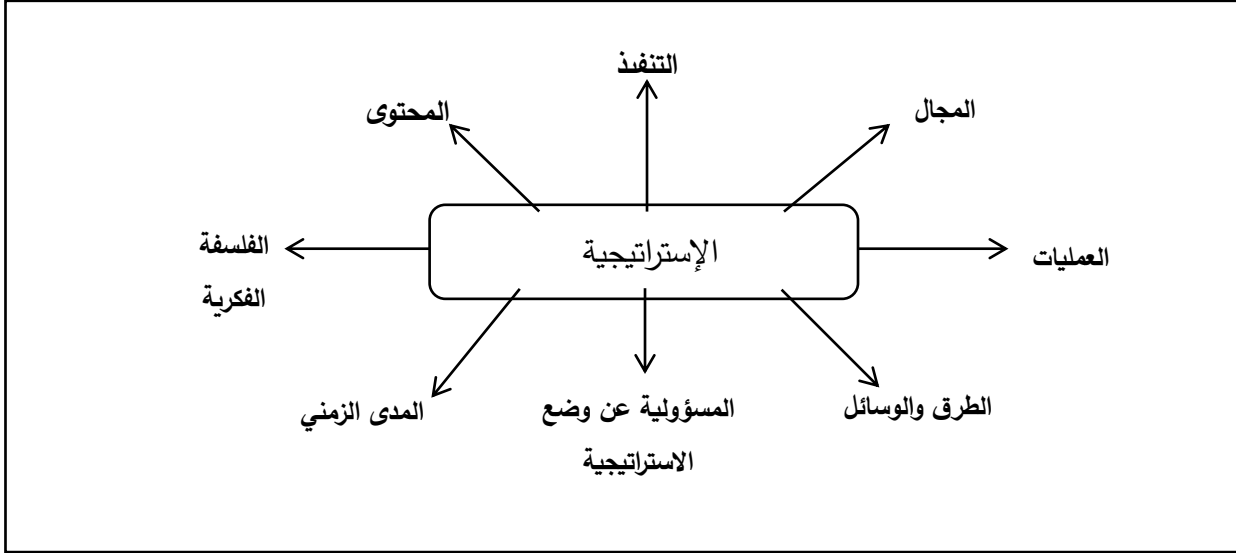
²طاهر محسن الغالي، وائل مجد ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص39.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

7- المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية التنوع أو التركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة.

8- التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أو التطوير الداخلي أو الاثنين معا.

يوضح الشكل رقم: (01-01) الأبعاد الأساسية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص25.

إن تصور مفهوم الإستراتيجية أو معرفة حقيقة إستراتيجية المنظمة لا يكون حقيقيا وشموليا إلا من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوءها صياغة تنفيذ هذه الإستراتيجية وراقبتها.

المطلب الرابع: مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة حيث لا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، ومدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بنجاح وفعالية المرحلة التي قبلها ويتم أبراز هذه المراحل كالاتي:¹

المرحلة الاولى: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

إن هذه المرحلة تهتم بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

1. إختيار الإستراتيجية المناسبة.
2. تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.
3. تحديد البدائل الإستراتيجية.
4. تحديد الأهداف والغايات الطويلة الاجل.

المرحلة الثانية: تحليل البيئة

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي الإستراتيجي فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئة التسويقية حيث يسعى الى الوصول إلى الموائمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل الهيكل

¹ عبد القادر مجّد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2016، ص ص 11 - 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

التنظيمي وإعادة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الأسس، إن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة علمية وقدرة على تحويل الموارد البشرية، وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة.¹

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية

هي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاثة أنشطة رئيسية وهي:

1- إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث لا بد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

2- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح.

3- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.²

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014 ص24.

² عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سبق ذكر، ص 13.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول: رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية المؤسسة.

سنحدث هنا عن رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية المؤسسة كما يلي:

أولاً: الرؤية الإستراتيجية

نقصد بالإستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ الرؤية الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة، لما يمكن تحقيقه مستقبلاً وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.¹

ثانياً: رسالة المؤسسة

مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، فهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات، فهي إذن رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية.²

ثالثاً: أهداف إستراتيجية المؤسسة

تسعى الإستراتيجية لتحقيق عدد من الأهداف للمنظمات غير أن أغلب الباحثين أجمعوا أن الأهداف الثلاثة هي أهم ما تسعى الإستراتيجية لتحقيقه، وهي:³

1. مواكبة التغيرات والتقلبات في السوق: سواء كانت تلك التغيرات إقتصادية، أم تكنولوجية، أم إجتماعية، أم سياسية، أم قانونية، أم غيرها، وهنا تسعى الإستراتيجية لمساعدة المنظمة في إقتناص أفضل الفرص وتجنب التهديدات التي تحملها البيئة الخارجية من جهة أخرى.

2. تحقيق ميزة تنافسية: كان تركيز المنظمات سابقاً، وهي تحاول تحقيق ميزة تنافسية، تقديم منتجاتها وخدماتها بأسعار منافسة، ثم وبفعل تغير توجهات العملاء الذين أصبحوا يبحثون عن الجودة والسعر المناسب فقد بدأت المنظمات تغير

¹ نفس المرجع السابق، ص 14.

² علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 09.

³ ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 32-34.

إستراتيجياتها التنافسية مركزة على السعر والجودة، وحديثا تعددت عناصر المنافسة بين المنظمات وأصبح التركيز على عناصر السعر والجودة، ومرونة المنتج، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها مما إقتضى أن تلجأ المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية أن تحاول صياغة إستراتيجياتها بما يعزز من قدرتها على تلبية هذه المتطلبات المتعددة.

3 النمو: لم يعد كافيا في العصر الحديث أن تحافظ المنظمة على وضعها الحالي، بل أصبح لزاما عليها وفي سياق التطورات المختلفة، أن تسعى بإتجاه النمو سواء فيما تقدمه من منتجات أو خدمات، أو في دخول قطاعات سوقية جديدة سواء محلية او عالمية.

تبدو هذه الأهداف ذات تأثير كبير في تحديد نجاح أو فشل المنظمات، بسبب التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال، ونتيجة للتحديات المتعددة التي تواجهها أغلب المنظمات خاصة في ظل التطورات العالمية المتلاحقة، سواء ما يتعلق منها بالجوانب الإقتصادية أو القانونية أو السياسية وغيرها، ونظرا لندرة وشح الموارد وإشداد حدة المنافسة كل هذا يحتم على المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها أن تنتهج مدخلا إستراتيجيا مناسباً يؤهلها لتفادي هذه التحديات وتحقيق المرونة الملائمة، لتكون أكثر قدرة على إستشراف المستقبل، إذ لم تعد الفطنة والحس كافيات لتحقيق المنظمة النمو المطلوب خاصة وأن المنظمة تعمل في بيئة يعتبر التقلب والتغير فيها هو القاعدة الأساسية والإستقرار هو الشاذ، ولأن الإستراتيجية تعني رسم المسار المستقبلي للمنظمة فإنها تشكل الضمانة الوحيدة التي تمكن للمنظمة من خلالها تخطي العقبات وتخفيف من حدة الأخطار غير المتوقعة، وهذا ما يجعل الإستراتيجية تحتل أهمية كبيرة في عالم المتغيرات الكبيرة.

المطلب الثاني: الأسس الأساسية لإعداد الإستراتيجية¹

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

1- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الإتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة الشركة، وإستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

3- وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الإضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط وراغبين فيه، ويتكون هذا الفريق من:

¹ عبد القادر مجهد الأسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-18.

أ- مجلس الإدارة (الرئيس و الاعضاء).

ب- المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.

ج- مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.

د- الإستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.

4- يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية، ومناقشات بفرض التدريب على خطواته.

5- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط، ومن أمثلتهم الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب السهم والمستهلكين وغيرهم.

6- قد يتطلب التخطيط الإستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع الخبراء والمستشارين المتخصصين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وإجراء بحوث وجمع المعلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة والاتجاهات العالمية الحديثة كما يلي:

أ- العملية المهمة في توليد وإختيار الإستراتيجيات: أن لا يأخذ الإستراتيجيون في الحسبان كل البدائل الإستراتيجية الممكنة التي قد تفيد الشركة، لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة، وعدد لا نهائي من طرق تطبيق تلك الإجراءات، لذا ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة من الإستراتيجيات البديلة الجذابة، كما لا بد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات البديلة ويناقش هذا الجزء العملية التي تتبعها كثيرا من الشركات، لتحديد مجموعة ملائمة من الإستراتيجيات البديلة.

كما ينبغي أن تشمل عملية تعريف الإستراتيجيات البديلة وتقييمها العديد من المديرين والعاملين الذين إشتراكوا في وضع رسالة المنشأة وفي القيام بالمراجعة الداخلية والخارجية، ويجب أن يكون هناك ممثلين عن كل إدارة أو قسم في شركة تلك العملية، تماما كما حدث في أنشطة وضع الإستراتيجية، أن المشاركة هي أفضل وسيلة لكي يفهم المديرين والعاملين طبيعة نشاط المنشأة ويلتزمون بمساندة الشركة في تحقيق أهدافها، ولا بد من توفير المعلومات الناتجة عن المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية لكل المشاركين في نشاط تحليل الإستراتيجية والإختيار وتساعد هذه المعلومات المشاركين بالإضافة إلى رسالة المنشأة على بلورة آرائهم فيما يتعلق بالإستراتيجيات المناسبة، والتي قد تفيد الشركة إلى أقصى درجة، لا بد من تشجيع المبادرة خلال هذه المرحلة.

كذلك ينبغي الإهتمام بالإستراتيجيات البديلة التي يقترحها المشاركون ومناقشتها في إجتماع أو في سلسلة إجتماعات، لا بد أن تكون هذه الإستراتيجيات المقترحة في صورة مكتوبة بعد الإنتهاء من تلقي ودراسة كل الإستراتيجيات البديلة

التي قدمها المشاركون، ينبغي ترتيب الإستراتيجيات وفق لجاذبيتها من وجهة نظر كل المشاركين بحيث يشير الترتيب إلى الآتي:

- الترتيب الأول: ينبغي عدم تطبيقها.

- الترتيب الثاني: محتمل تطبيقها.

- الترتيب الثالث: غالبا لا بد من تطبيقها.

- الترتيب الرابع: مؤكد لا بد من تطبيقها.

كما ينتج عن هذه العملية قائمة بأفضل الإستراتيجيات التي تعكس حكمة وفطنة وحنكة المجموعة.

ب . أهداف طويلة الأجل: تمثل الأهداف طويلة الأجل النتائج المتوقعة من إتباع إستراتيجيات معينة، بينما تمثل الإستراتيجيات الإجراءات والتصرفات التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، يجب أن يتماشى الإطار الزمني لكل من الأهداف والإستراتيجيات وعادة ما يتراوح من سنتين إلى خمس سنوات.

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

نتطرق في هذا المطلب لمفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها وبعد ذلك نمر لمراحلها ثم أشكالها المتعددة.

أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

إن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكيد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية وذلك للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.¹

ثانياً: أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة لذلك فهي تعكس تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة إختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية. إن نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في أماكن إستخداماتها الأكثر كفاءة، وتوزيع خبرة ومهارة الإدارة في إرجاء المنظمة وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية.

¹إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص 98.

يمكن النظر إلى الرقابة الإستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية للمنظمة فهي وسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل أعمال الأنظمة الإدارية في المنظمة.

فالبينة الكلية للمنظمة هي الركيزة الأساسية للرقابة الإستراتيجية بسبب التغيرات المستمرة فيها التي تتطلب إستمرارية فحص المطابقة بين المنظمة والتغيرات للبيئة الخارجية، أما فيما يخص العمليات الداخلية تكون خلال مراقبة وتقييم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة التي تتضمن رؤية حاضرة الصورة الإستراتيجية ومستقبلها، وإن أساسيات المراقبة والتقييم تكون مقاييس كمية ونوعية يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، والمهم هنا هو مدى فاعلية الإستراتيجية في تحقيق الرسالة والأهداف. فعندما تقيم المنظمة منتوجاتها فإنها تقارن بين منتوجاتها والمنتجات المنافسة وتحدد المدى الذي تصل إليه المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات القائمة.¹

ثالثاً: مراحل الرقابة الإستراتيجية

تمر عملية الرقابة بأربعة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:²

1. مرحلة تحديد ما يجب قياسه: يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.

2. مرحلة وضع معايير الأداء: وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوبة تحقيقها كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة، كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة.

3. مرحلة التقييم (القياس و المقارنة): هي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنة المعايير المحددة بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

4. مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية: هي مرحلة إعداد الأمور إلى نصابها الطبيعي وهي عملية أساسية وفعالة وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، تواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحراف، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص 319-320.

² خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.

رابعاً: أشكال الرقابة الإستراتيجية:

يوجد هناك العديد من الأشكال التي تنطوي عليها مفهوم الرقابة الإستراتيجية وتختلف هذه الأشكال باختلاف المعيار أو الأساس الذي تستخدمه المنظمة للتصنيف وفيما يلي يتم إبراز أهم المعايير المستخدمة كالآتي:¹

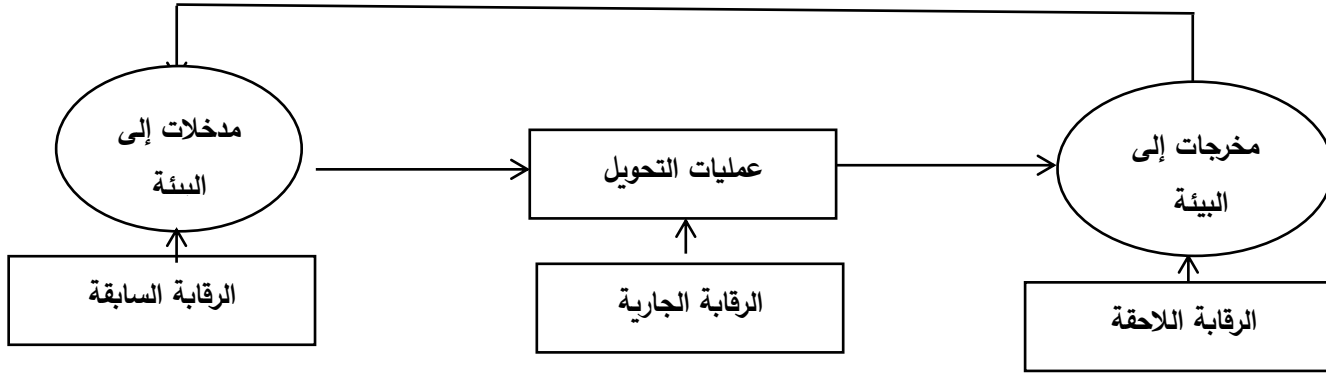
1. الرقابة حسب زمن الممارسة: وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

أ. الرقابة السابقة: وتهدف هذه الرقابة إلى محاولة منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية أيضاً.

ب. الرقابة الجارية: وهي تعد بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من إستمرار العملية، وهي توصف بالغريلة أيضاً.

ج. الرقابة اللاحقة: وتتم هذه الرقابة بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له.

يوضح الشكل رقم (01-02): أشكال الرقابة حسب زمن الممارسة.



المصدر: إياد عبد الفتاح السنور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،

الطبعة الثانية، 2014 ص 101.

2- الرقابة حسب طريقة تنفيذها: وهي تقسم وفقاً لهذا الأساس لما يلي:

أ- الرقابة المباشرة: وهي الرقابة التي تتضمن مقبلات شخصية وجها لوجه لتوجيه العمليات أو القيام بزيادات من قبل الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

ب- الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة، للرقابة على العمليات مثل إستخدام

التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء.

¹ إياد عبد الفتاح السنور، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

3- الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار لما يلي:

أ. الرقابة الكمية: تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء الفعلي ومدى مطابقته للأداء المخطط له.

ب. الرقابة النوعية: وهي الرقابة التي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

4- أنواع أخرى: وهي تقسم إلى ما يلي:

أ- الرقابة المحاسبية: وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخطط لها وذلك من خلال الإستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الإستثمار ونسبة السيولة... الخ.

ب- الرقابة الإدارية: وهذه الرقابة تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث يتطلب ذلك التقييم مدى التقدم بإتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

المطلب الرابع: الكفاءة و الفعالية و علاقتها بالإستراتيجية.

بالرغم من إرتباط مفهومي الكفاءة والفعالية في كثير من المفاهيم إلا أن هناك فروق جوهرية بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت تكون بلا كفاءة كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة الإقتصادية التي يتم من خلالها النسبة بين المخرجات و مدخلات بينما تشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يتم الإهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حيث توضح الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم.

ويمكن التفريق بين الفعالية والكفاءة بالنقاط التالية:¹

الكفاءة:

- تنفيذ النشاطات والأعمال بطريقة صحيحة.

- حل المشاكل التي تعترض الطريق.

- المحافظة على الموارد والأدوات.

- إتباع النظام والمنهج الموضوع.

- العمل على تقليل التكاليف.

¹ حضر مصباح إسماعيل الطيبي ، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفعالية:

- التفكير وعمل النشاطات بشكل صحيح.
- إبتكار بداخل خلاقة لحل المشاكل.
- الحصول على النتائج.
- العمل على زيادة الأرباح.
- إستخدام الموارد المتاحة.

لذلك يمكن أن تكون المنظمات ذات:

- كفاءة وفعالية.

- كفاءة بلا فعالية.

-فعالية بلا كفاءة.

-بلا كفاءة وبلا فعالية.

التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمرا هاما ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة بما يؤدي في النهاية إلى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة.

المبحث الثالث: مدخل للإدارة الإستراتيجية

سيتم في هذا المبحث مناقشة المفاهيم الأساسية والمركبات الفكرية للإدارة الإستراتيجية والتعرف على أهمية وأهداف ومراحل الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى مزاياها ومنافعها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

تعد الإدارة الإستراتيجية ومختلف خصائصها إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل العمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين وذلك بسبب إختلاف الأهداف ومن أهمها:

- تعريف (Chandler) بأنها: تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.¹

- ويرى (Higgins) أن الإدارة الإستراتيجية: هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها.²

- تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية متواصلة تعمل على تقييم ورقابة الأعمال والأنشطة التي تتضمنها المنظمة وتقييم المنافسين، ووضع أهداف وإستراتيجيات لمقابلة كافة المنافسين الموجودين والمحتملين، والعمل على إعادة تقييم كل إستراتيجية بشكل منتظم لتقرير كيف تم تنفيذها وفيما إذا كانت ناجحة أو أنها تحتاج إلى إستبدال بإستراتيجية جديدة لمقابلة الظروف المتغيرة والتكنولوجيا الجديدة، والمنافسين الجدد، والبيئة الإقتصادية، أو البيئة الإجتماعية والسياسية الجديدة.³

وكذلك تعتبر الإدارة الإستراتيجية العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العلماء المساهمين والمجتمع ككل.⁴

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية يقوم المديرون من خلالها بصياغة وتطبيق الإستراتيجية الملائمة، ونقلها بإتجاه تعظيم إنجاز الهدف الإستراتيجي وإستغلال الظروف الداخلية والبيئية.¹

¹ مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 34.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 17.

³ عزام حسين خلف أرميلي، نعمة عباس الحفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور إستراتيجي معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص 61.

⁴ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 203.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

وفي الإدارة الإستراتيجية يجري تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد الإستراتيجيات أي المسارات أو الإتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير وخلال التنفيذ يجري التقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف، والمبادرة لتغيير هذه المسارات أو الإتجاهات كلها وأينما تطلب الأمر.²

نلاحظ من هذه التعاريف أن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو الأهداف طويلة الأجل، وترجح العناصر البيئية العامة والأخذ بعين الإعتبار الخصائص الداخلية الرئيسية للمنظمة، كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن وضع رسالة المنظمة وتحديد الأعمال التي تمارسها هذه المنظمة، أي إستراتيجيات وضع الأهداف وتطويرها وتقييمها وهي متشابهة في معظم المنظمات، والإدارة الإستراتيجية هي القدرة على الرؤية الواضحة لعناصر التميز المتداولة على الساحة العالمية بأسرها وإختيار المناسب منها للمؤسسة في حدود قدراتها.

ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص المتمثلة في ما يلي:³

1- خطة إستراتيجية: أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.

2- منظومة متكاملة من السياسات والعمليات: التي تسمح بتطبيق الخطة.

3- مجموعة قرارات: بمستوياتها الثلاثة

4- أطر تنظيمية: والتي تسمح بالتنسيق بين العمليات والقرارات

¹ سهام مُجد موسى، نوال إبراهيم شين، الإدارة الإستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس، دراسة حالة تطبيقية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2017، ص28.

² أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، ب.د.ن، ب- ط، القاهرة، 2005، ص21.

³ غضبان حسام الدين، ماهية الإدارة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، تسيير الموارد البشرية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 11- 04 - 2020، نقلا عن الرابط التالي <https://youtu.be/gYmyixinXaw> تم الإطلاع عليه في 31- 05 - 2021، على الساعة 22:05.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تواجه الشركات العديد من التهديدات وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الإستجابة بهذه التحديات من خلال إجرائها التغييرات والتعديلات على خططها وإستراتيجياتها والبحث عن إستراتيجيات تكون أكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات الشركة.

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:¹

1- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما سيكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الإستمرار والنمو.

2- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي والقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يوجدون صياغة التغيير وينظرون إليه بإعتباره شيئاً مرغوباً يبحث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

3- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: المديرين الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون إحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

4- الحد من مقاومة التغيير: المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية تعني تحقي الفهم والإقتناع، كما تعني توليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن إستخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محدودة.

5- مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يشير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

6- القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفاعلية الخطط المختارة، إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي يترتب عليها قرارات جيدة والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجي.

¹ سهام مجد موسى، نوال ابراهيم شين، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

7- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.

8- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: من المعروف إن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية بما أنها يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

9- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

10- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد كما تساهم في تمكينها من إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

11- تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية: تشير الدراسات الميدانية إلى إن قدرة التنظيم على تحقيق الموائمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد.

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الاسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

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

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

¹ محمد حنفي مُجد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص31.

- 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- 4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- 5- الإهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض إستغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
- 6- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- 7- تسهيل عملية التنسيق والإتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- 8- تساهم في عملية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 9- تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد إتجاهاتها.

المطلب الثالث: الخطوات المهمة في الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاثة مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمسة خصائص أساسية.

أولها: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الإنتهاء من المرحلة السابقة لها، ثانيا: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، ثالثا: إن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة، رابعا: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية، خامسا: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية بإعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.¹

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

يوضح الشكل رقم: (01-03) يوضح الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

التقييم

التطبيق

التصميم و جمع المعلومات

المصدر: محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 12.

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل:¹

1- مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة وتتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل وإختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات إختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

2- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل النفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 13- 15.

مفهوم الأنشطة وإهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات فان هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة في تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

3- مرحلة التقييم:

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وإكتشاف الإنحرافات التي تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك إتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي إستهدفتها الإستراتيجيات.

المطلب الرابع: مزايا ومنافع الإدارة الإستراتيجية

مزايا الإدارة الإستراتيجية: تتجلى هذه الأخيرة في مايلي:¹

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال إتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية، ونظاما عند الإختيار الإستراتيجي.

إن الإتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرين والعاملين ملتزمين بمساندة المنظمة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين وإلتزامهم بالعملية، ويمثل الفهم أهم منفعة الإدارة الإستراتيجية.

ويليها الإلتزام وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر إبتكارا وإبداعا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها.

¹ عبد القادر مُجَدَّ الاسطة، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم، من خلال تشجيعهم ومكافئتهم على المشاركة في إتخاذ القرار إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات المركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لفناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من ان إتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

و يمكن تلخيص منافع الإدارة الإستراتيجية في الآتي:¹

- 1- تزويد بقاعدة عامة لقياس الأداء النوعي للمنظمة مثل الإبداعية والإبتكار والتخيل والتحفيز والمعارف ومن ثم تقييمها.
- 2- تطوير السلوك والمهارات وطرق التفكير وأنماط صنع القرار.
- 3- تساعد المدير على إحداث التغيير الكلي في المنظمة.
- 4- توصيل الأهداف والغايات والإستراتيجيات والخطط التشغيلية التفصيلية لكل الموظفين.
- 5- تكشف وتوضح الفرص والمخاطر والتحديات المستقبلية التي تواجه المنظمة.
- 6- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية إستخدام المصادر بطريقة فعالة.
- 7- تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفاعلية عالية.²

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص 212- 213.

² زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص 47- 48.

المبحث الرابع: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

تناولنا في هذا المبحث الأساسيات المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال التطرق إلى مستويات ومكونات الإدارة الإستراتيجية والتحديات والمعوقات التي تواجهها وأهم النماذج لها.

المطلب الأول: مستويات ومكونات الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يقسم مؤلفوا الإدارة الإستراتيجية عادة البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: تتركز هذه الإستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد إتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الاخيرة.²

وتهدف الإدارة الإستراتيجية الكلية إلى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة وتخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة، وتحديد الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها، وتحديد القيم التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها العاملون.³

2- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إنطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ففي هذا المستوى فان الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة من تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة وإتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.⁴

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 24.

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 19.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 271.

⁴ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

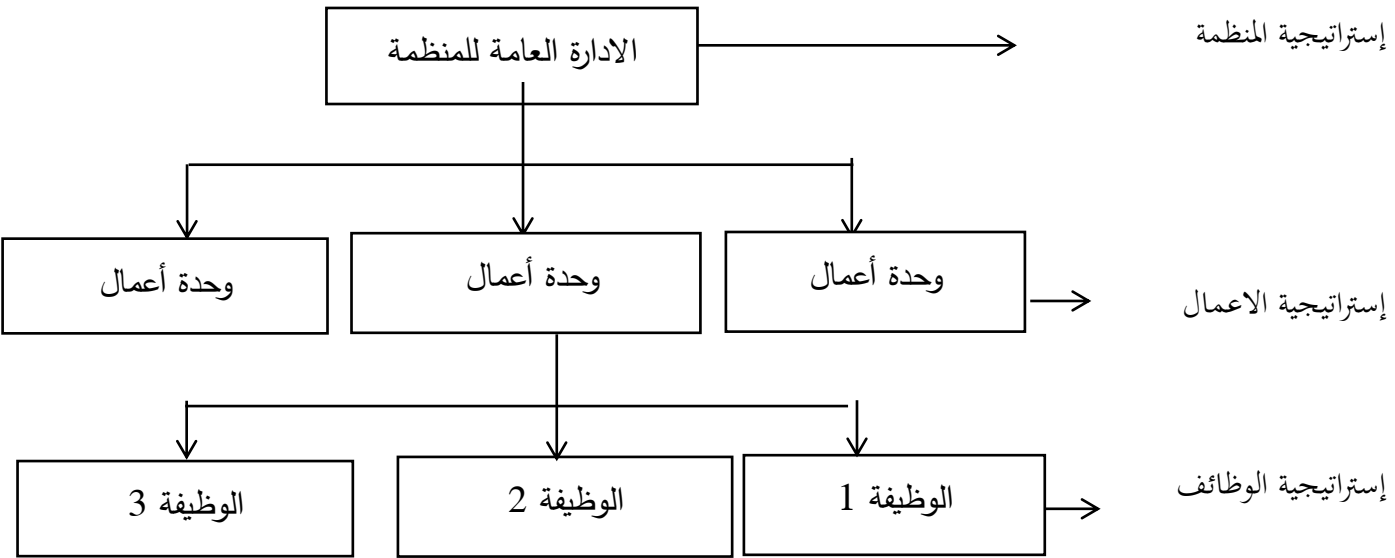
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تتم إستراتيجية الأعمال بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشير الميزة التنافسية إلى نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع منافسيها، نواحي القوة تقيم في السوق وعلى وفق ذلك لا تعد كل نواحي القوة للعمل ميزات تنافسية بل ينبغي توافر شرطين لكي نطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنه ميزة تنافسية وهي: أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها على العمل، وأن يكون العامل (أي مصدر القوة) أحد مفاتيح النجاح في الصناعة المعنية.¹

3- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي: تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد الإستراتيجيات الخاصة في إطار الإستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الأعمال فهي تساهم في حدود نشاطها في الوصول لمستويات أمثل من الأداء، بإعتبارها نظاما فرعيا من نظام الإستراتيجية العامة للمنظمة كمثال عن إستراتيجيات النشاط: ماهي أنواع إستراتيجيات التسعير الواجب إتباعها، إستراتيجيات وسياسات بحوث التسويق، خطط تشكيل الرأس مال، إستراتيجيات الموارد البشرية.²

وتركز الإستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي(الإنتاج، التسويق، والبحث والتطوير... الخ) ولا تهتم الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات.³

يوضح الشكل رقم: (01- 04) المستويات الثلاثة للإستراتيجية



المصدر: بومعروف إلياس، أسس الإدارة الإستراتيجية، السنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 07.

¹كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

²بومعروف إلياس، أسس الإدارة الإستراتيجية، السنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 06.

³كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 274.

ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

إن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد (Chandler) ثلاث مكونات أساسية للإستراتيجية هي:¹

1- تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل: وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الإستراتيجي المتماسك والسهل المنال وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

2- تبني طرائق العمل: وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

3- تخصيص الموارد: وتدل على حقيقة أساسية مفادها أن تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية

على الرغم من كل الفوائد والمزايا المذكورة سابقاً والتي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، يصفها إطار عمل شمولي ومتكامل إلا أنه هنالك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل والقدرة على تطويره، وهذا يتطلب الدراسة والتحليل.

ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1- تحديد دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الإستراتيجية أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الإستراتيجية.

2- تطوير عملية التفكير والإنجاز الإستراتيجي، حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توفر الهيكلة اللامركزية والتي تساعد المديرين بالتجربة العلمية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة، إنما تعد قضية هامة، أو تحدي كبير تواجه عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

3- الإنفاق على الإستراتيجية الأطول مدى من الإستراتيجية الحالية، أي التحدي هو أنه بالرغم من تحديث الإستراتيجية سنوياً، إلا أنه ينبغي اعتماد نظرية لفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي.

¹ محمد صفور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الإفتراضية السورية للنشر، ب.ط، سوريا، 2018، ص 13.

- 4- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر، وهنا قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعدد.
- 5- قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة قد لا يلعب دورا كبيرا في المنظمة كما هو الحال في الشركات متعددة الجنسيات، فمثلا أن يقوم أحد مدراء فروع المنظمة في بلد ما بوضع الإستراتيجية للمنظمة ككل.¹
- 6- إزداد سرعة التغيرات، يلاحظ أن معدل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية والتغير هو الذي يضع الفرص والتهديدات.
- 7- إزداد حدة المنافسة، لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.²
- 8- التحالفات الإستراتيجية لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وحرية التبادل التجاري هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.
- 9- ندرة الموارد كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.
- 10- ظهور المنظمات المتعلمة أما التغيرات البيئية وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات إمتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا إمتلك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب المرونة الإستراتيجية إلتزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الإستثنائية.³

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية

يشير الأدب الإداري بصورة عامة وأدب الإدارة الإستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي من المراحل المختلفة للإدارة الإستراتيجية ولكن يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى ثلاث مجموعات من النماذج المختلفة وتمثل فيما يلي:¹

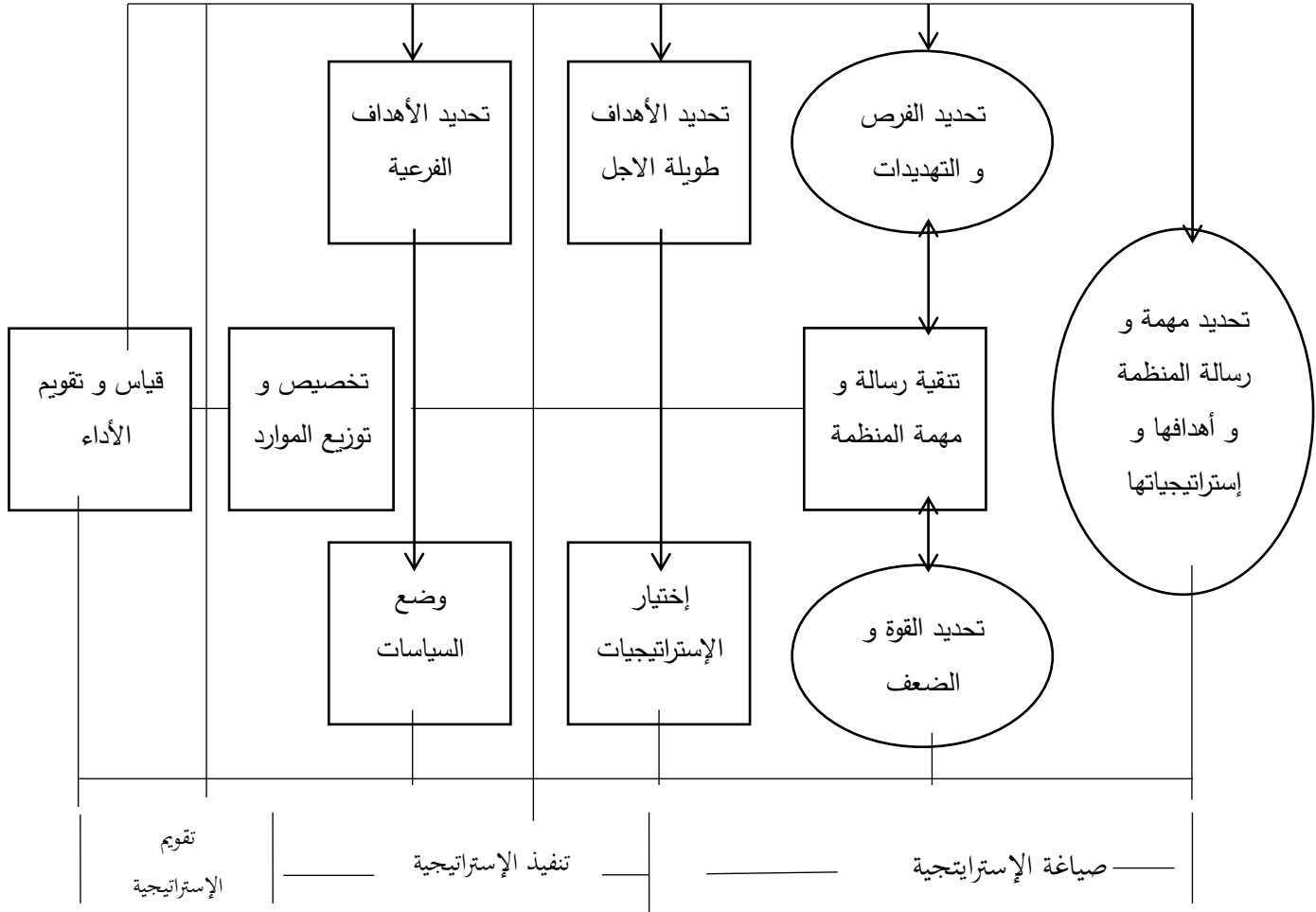
أولاً: النماذج العامة للإدارة الإستراتيجية:

1- مجموعة النماذج المعيارية: هذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية الأساسية بعيدة عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المنتخبة، إنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية ومن أهم النماذج في هذه المجموعة: نموذج: (David, 1995)، (Harvey, 1988)، (Sharplin, 1985)

يمثل النموذج أدناه هذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما نجد إختلافاً في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل الإدارة الإستراتيجية.

¹ ، نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 60-64.

يوضح الشكل رقم: (01-05) مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر الإدارة الإستراتيجية، المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 61.

تتميز هذه المجموعة من النماذج بأنها:

أ- تنطلق من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وترى أن الموارد الناقصة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تديرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ب- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب.

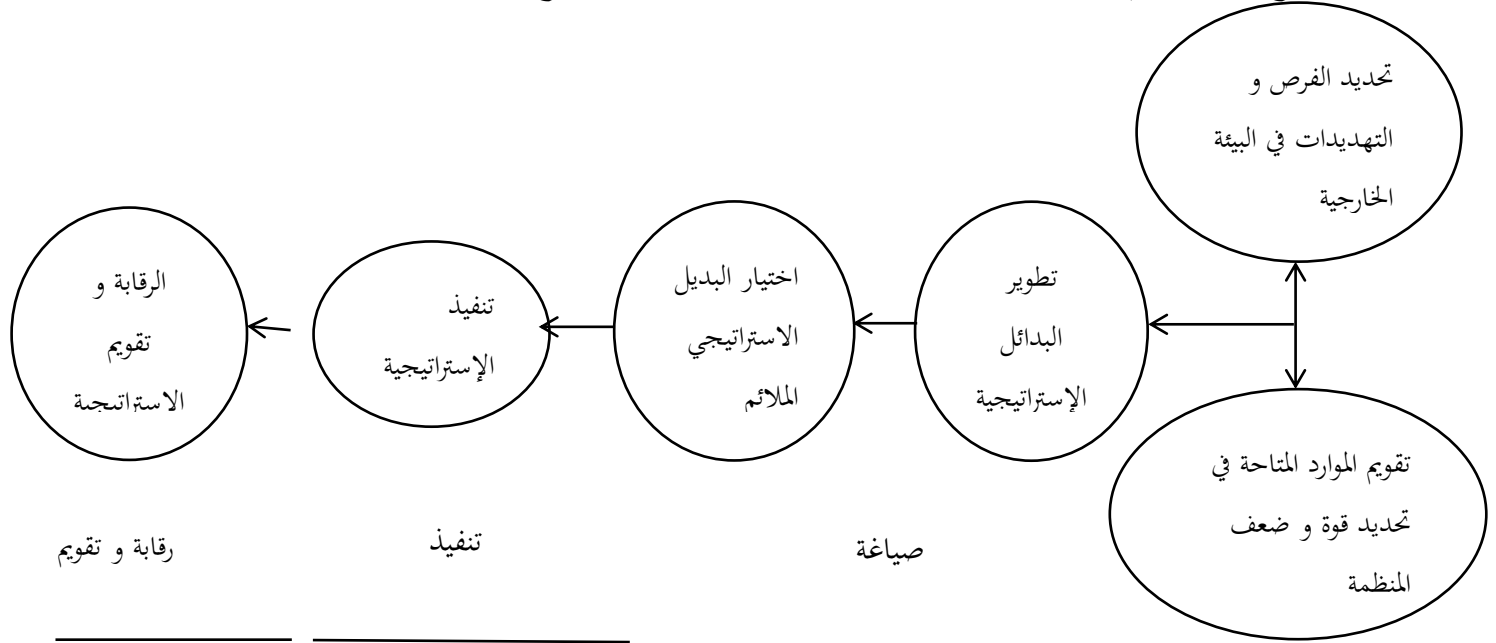
ج- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم السائدة فيه، بالرغم مما تتميز به هذه المجموعة من النماذج إلا أنه يعاب على بعضها بأنه مثالي ومعياري بعيدا عن الواقعية ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون وليس ما هو كائن فعلا. يتم مشاركة المتخصصين فيها لاحقا، وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسبا.

2-مجموعة النماذج العملية (الواقعية): هذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص بواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية لأنها تجري عملية مواءمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، ترى هذه النماذج أن الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليها الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومن أهم هذه النماذج كالأتي:

نموذج (Justin&Charles، 1981)، (Wheelen&Hunger، 2006)، (Wright، 1998)

وفي أدناه نموذج يمثل المراحل المختلفة لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

يوضح الشكل رقم: (01-06) مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 62.

تتميز هذه المجموعة من النماذج بأنها:

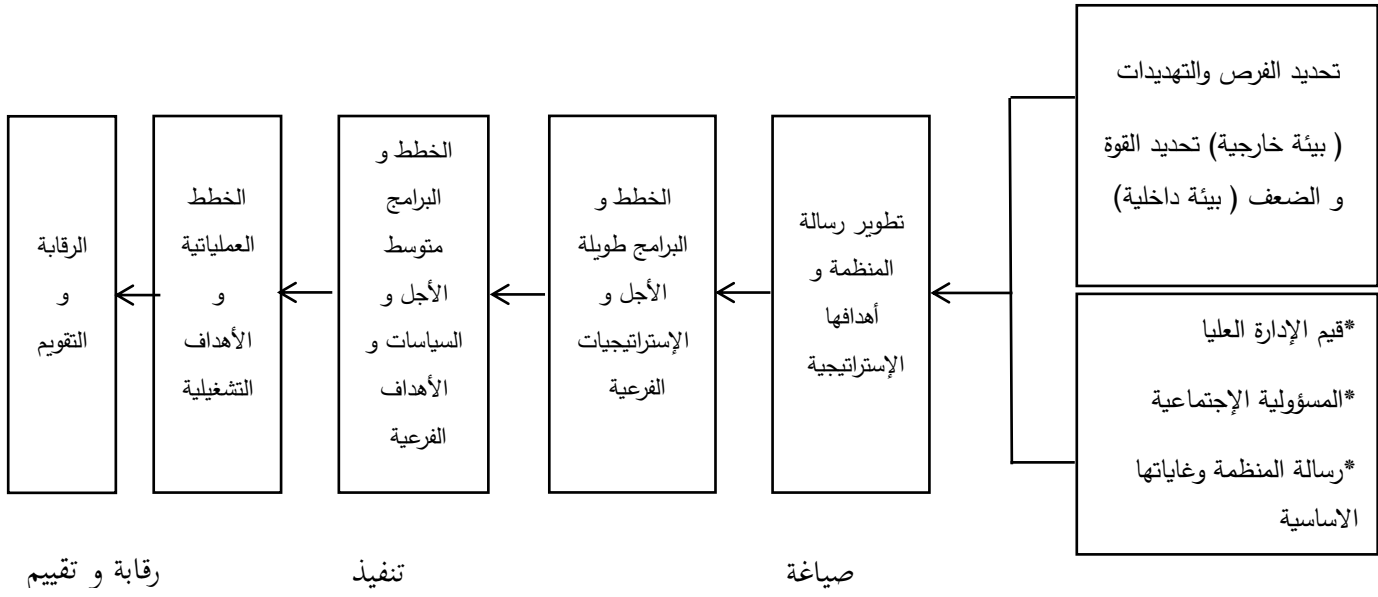
أ- يغلب عليها الصفة الواقعية وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما يتيح الظروف البيئي الخارجي والإمكانات الداخلية للمنظمة.

ب- يكون دور الإدارة العليا محددًا في أغلب الحالات بسبب هذا الإشتراك بالتحليل والتشخيص من قبل المتخصصين والإستشاريين حيث تجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار إستندت الى تحليل المتخصصين ورغم ما تملكه هذه المجموعة من نماذج من مميزات إلا أنه يعاب عليها أنها عندما تحاول أن تعطي إجابات واقعية للإشكاليات المطروحة ويعد هذا الأمر منطقيًا بسبب إستناد أغلب هذه النماذج إلى الفلسفة الواقعية.

3-مجموعة النماذج المتوازنة: وهذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين الموضوعين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مستفيدة كلا من المدخلين السابقين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكانياتها الداخلية في الإتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد، وفي هذه الحالة فان هذه النماذج ترى أن موضوع الإستراتيجية تحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا يجب أن تكون حاملة ولكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي علمي.

ومن أهم النماذج في هذه المجموعة ما يلي: نموذج (Clueek 1978) ، (McCaerthy et ...al 1987) وفي أدناه شكل يبين هذه المجموعة و يمثلها.

يوضح الشكل رقم: (01-07) مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 64.

تتميز هذه المجموعة من النماذج بأنها:

أ- موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية.

ب- التخلص من قيود الواقعية المحدودة التفكير من جانب وكذا للقضاء على المثالية غير المستندة إلى واقعية حاملة ومفتوحة الإتجاهات من جانب آخر وبأبي هذا من خلال الربط بين فلسفتي المثالية والواقعية.

ج- تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة فهي تجد أن الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة

في جميع الظروف السابقة وغيرها ترى الإدارة نفسها في حاجة ماسة إلى التعامل وفق منطق ومنهجية تحقق لها القدرة على مواجهة تلك المواقف وإستثمار ما بها من فرص أو تحقيق تأثيرها يوجد بها من مخاطر ومهددات وتلك هي منهجية الإدارة الإستراتيجية وأدائها الرئيسية "التخطيط الإستراتيجي".

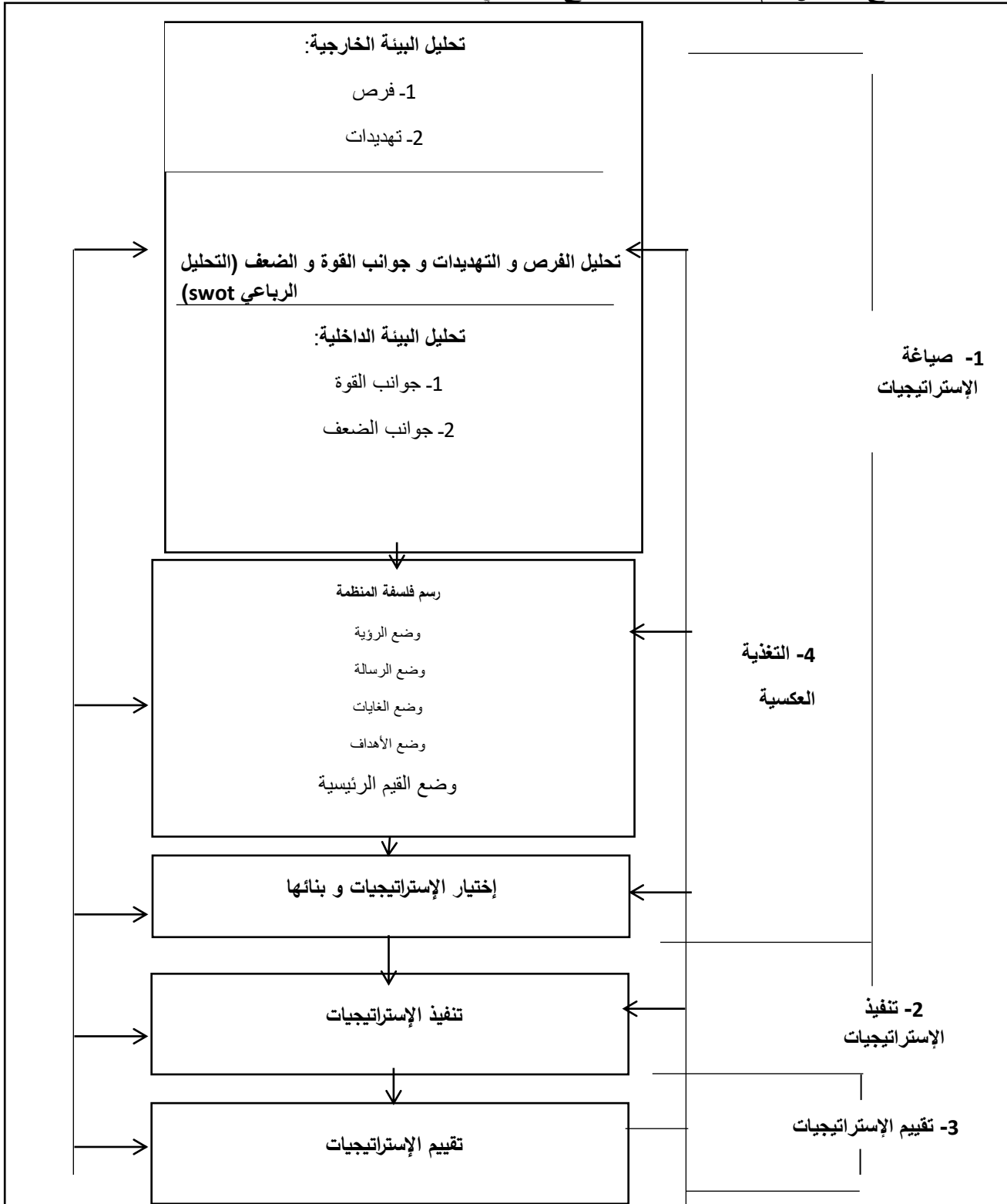
ثانياً: النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية:

من الضروري فهم الإستراتيجية كعملية ديناميكية مستمرة تعمل في إطار نظام مفتوح وتشتمل على تدفق المعلومات والقرارات خلال مراحل التحليل المترابطة والموجهة لتحقيق رسالة المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (01-08).
طبعاً هذا يتطلب وجود أنظمة مساندة قادرة على تجهيز معلومات دقيقة تتعلق بأنشطة وفعاليات المنظمة وبالتغيرات البيئية المختلفة.

إن فهم الإدارة الإستراتيجية كعملية، يعني أن أي تغيير يحصل في أي مرحلة من مراحل النموذج يؤثر في المراحل اللاحقة كما يؤدي تغير نوعي في المخرجات (تغيير في إستراتيجية المنظمة)¹

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2002، ص 36.

يوضح الشكل رقم: (08-01) النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُجدَّ سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، جامعة فيلادلفيا، عمان، 2014، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

هذا التغيير في المخرجات يحمل تأثيره أيضا من خلال التغذية العكسية على مدخلات النموذج أي المراحل الخاصة بصياغة رسالة وأهداف المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

نموذج الإدارة الإستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. مرحلة العمليات في النموذج تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة وإختيار الإستراتيجيات الأفضل، ومن ثم تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرار الخاص بذلك.

أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية. هذه النتائج وما تتضمن من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية من قبل الإدارة. أي مقارنة المخرجات بالمدخلات أي تحديد درجة نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

خلاصة القول أن هذا النموذج يوفر المستلزمات الموضوعية لبرمجة الموارد والأنشطة لأن عمليات الإدارة الإستراتيجية تختلف باختلاف المراحل والمنظمات، وبيئة الأعمال. إن العنصر الأكثر أهمية في هذا النموذج هو التغذية العكسية وما تتضمنه من تدفق المعلومات الراجعة حول نتائج التنفيذ وأثناء عملية التنفيذ.

إن التغذية العكسية في نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط في تطبيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وإنما هي تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أن الإدارة الإستراتيجية ونموذجها ليست عملية تحليل عقلائي يستند على معطيات موضوعية تتصل ببيئة المنظمة ومتغيراتها والبيئة الخارجية حسب وإنما هي أيضا عملية حدسية تصورية تتصل بالمستقبل وتوجه إليه. لما يتطلب أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بنظر الإعتبار متغيرات متعددة ومتنوعة، كمية ووصفية، خاصة وعامة، مستقلة وتابعة وبحيث تبدوا قراراتها وكأنها قائمة على أساس الحدس والتوقع الإنساني إلى جانب منهجية التحليل العقلائي للظواهر الواقعية المحيطة بالمنظمة.¹

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية والمعوقات التي تواجهها

أولاً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:¹

1- توفر التفكير الإستراتيجي: يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة إكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو إستخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والإعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الإستفادة منها في أي وقت لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل من المكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيظل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

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

¹ محمد صقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

ثانيا: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد معوقات الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة بين ما هو معرفي وثقافي وإداري، إتصالي، ينعكس في مجموعة مؤشرات توجد في المؤسسات التي تواجه هذه المعوقات والعراقيل المتمثلة في:¹

1- صعوبة تحديد الرؤية عن الفطرة المستقبلية، وصعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعكس بشكل حقيقي أهداف المؤسسة، وكذا عدم توفر البيانات اللازمة، غياب نظام المعلومات الإستراتيجي، إضافة إلى نقص التدريب والتعليم الخاص بالموارد البشرية، وعدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة والتخطيط الغير مناسب.

2- المركزية الشديدة وعدم التفويض، ونقص الموارد المادية وإنخفاض الروح المعنوية.

3- غياب الإتصال الفعال ونقص القيادة الفاعلة والمؤهلة، وكذا سوء المناخ التنظيمي.

4- عدم الإستقرار الإداري والإفتقاد إلى روح العمل الجماعي، وتأثير القيم السلبية والانتماءات الإجتماعية "المحسوبية".

5- الجمود بشكل لا يساعد على سرعة إتخاذ القرار.

6- البيروقراطيات المترهلة حيث لا يتم تطوير الأنظمة واللوائح ولا تعديلها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة.

بالإضافة إلى هذه العناصر التي تمثل معوق يعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة، لقد أشار **Cater and Pucko** إلى أنه:²

لا يمكن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية إذا كان التخطيط الإستراتيجي وتحليل وصياغة الإستراتيجية ضعيفا، وهناك ثلاثة أسباب لضعف التخطيط الإستراتيجي وهي: أن الإستراتيجية ليست بالواقع إستراتيجية، وإنما خليط من الموازنات وقائمة بأمنيات الإدارة أو أنها غير قابلة للتنفيذ، أو أنها غير مملوكة من قبل المنفذين لأنهم لم يشاركوا في صياغتها لم يقبلوا بها.

¹ مشته مرم، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) في علم الإجتماع، جامعة محمد السادس دباغين، سطيف، 2019، ص 124.

² عزام حسين خلف أرميلي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في ثنايا هذا الفصل يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة ويتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة فهي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها وهي تتعلق أساسا بتحديد الأهداف طويلة الأجل وإتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتحقيقها مع مراعات خصوصيات البيئة التي تتواجد فيها .

الفصل الثاني

الإطار النظري للقدرة

التنافسية

مقدمة الفصل:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، وتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في القدرة على الإستمرارية والبقاء، النمو، فأصبحت التنافسية من القناعات الراسخة لدى المؤسسات للتعایش في ظل بيئة تتميز بحدة المنافسة، وللمحافظة على مكانتها في سوق العمل يجب أن تعمل على تطوير القدرة التنافسية لتلبية حاجات و رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

لذا جاء هذا الفصل لإلقاء نظرة عامة حول المفاهيم الأساسية للتنافسية والقدرة التنافسية للشركات وأهميتها وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

المبحث الثاني: : عموميات حول القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية للقدرة التنافسية.

المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للإستحواذ على جزء معين من السوق أمرا صعبا وهذا راجع لأسباب تتعلق بها، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها وأهميتها وأهدافها ومبادئها وأسبابها ومؤشرات قياسها كما يلي:

المطلب الاول: مفهوم التنافسية وأنواعها

أولا: مفهوم التنافسية

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها وأورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة.

وتعرف التنافسية على الإقتصاد الكلي بأنها قدرة الإقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الإبتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية.

وتعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا). ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (المعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية.

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.¹

أعطيت عدة تعريفات للتنافسية منها:

هي قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحا في الأسواق العالمية وتحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.

¹ عطية صلاح سلطان، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة ، ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص304-305.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

وهذا يرتبط إرتباطا وثيقا ببيئة الأعمال المواتية التي تمكن الأنشطة الإنتاجية والخدمية من تحقيق مزايا تنافسية ومن ثم تعزيز التنافسية على المستوى القومي كما تعرف بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، إستقرار، توسع، إبتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية، وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث على عملاء جدد، الإتصالات التسويقية، والمقارنات التطويرية.¹

ثانيا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية الى صنفين هما:²

1- التنافسية بحسب سوق التنافس: وتنقسم إلى:

أ- التنافسية المستقلة: تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة، أين تكون المؤسسة بمعرفة جيدة ببيئة نشاطها، كما إن الخصائص التي إكتسبتها المؤسسة مع مرور السنين تجعلها تحتل مكانة عالية في سوقها المحلي.

ب- التنافسية المنتشرة: إن البيئة الأجنبية تضع مؤسسات البلد وتلك التي تتموضع فيه، في موقع أكثر ملائمة لتطويل النشاطات المرتقبة بفعل تساوي الفرص والتحديات وهذا ما توفره العولمة الإقتصادية وتحرير التجارة الدولية.

2- التنافسية وفق الزمن: وتنقسم إلى ما يلي:

أ- التنافسية الملحوظة: وتتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة في الأجل القصير.

ب- القدرة التنافسية: تخص الفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة الأجل.

¹ أوريسي هبية الله، تنافسية القطاع السياحي وإنعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص3-4.

² زكية بوسته، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق الإتفاقيات العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 160.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنافسية

أولاً: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية فيما يلي:¹

1- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء إتفقنا مع هذا القول أو لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرون.

2- يوفر النظام الإقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه.

3- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع المستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت التقارير الدولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على إقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الإستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والإستثمار الأجنبي المباشر ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

ثانياً: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:²

1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة.

2- التطوير والتحسين المستمر للأداء.

3- تساعد على زيادة الأرباح.

4- توفير البيئة السوقية التي يتساوى السعر مع النفقة الحدية للإنتاج.

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 305

² بلال معلم، طارق مناس، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة الحالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 39.

- 5- تحقيق الشركات لمستوى إنتاج بأقل التكاليف الممكنة.
- 6- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير مرنة.
- 7- حماية المستهلك من الإحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار، وتقليص العرض.

المطلب الثالث: مبادئ وأسباب التنافسية¹

أولاً: مبادئ التنافسية

- 1- إن المستقبل ليس إمتداداً آلياً للماضي بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً تماماً عما سبقه من مراحل.
- 2- إن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنافس على أجزاء من السوق القائمة.
- 3- إن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة وإنخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ في الأسواق وإرضاء العملاء.
- 4- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً.
- 5- إن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
- 6- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية وبالتالي تتركز جهود إلى قدرات التنافسية في ضغط الوقت وإستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- 7- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 240.

ثانياً: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة التغيرات ومن أهم الأسباب نجد:

- 1- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2- تندفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والإبتكار.
- 3- وفرت المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.
- 4- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الإتصال الحديثة.
- 5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة والسهولة في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأوفر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

تتمثل مؤشرات قياس التنافسية في ما يلي:

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لإكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- 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 تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.¹

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات 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.

4- الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي. ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى. فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.²

¹ رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص ص92-93.

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص ص11-12.

المبحث الثاني: عموميات حول القدرة التنافسية

تعتبر القدرة التنافسية تلك الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي، وإمتلاكها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل تحديات المنافسة في المناخ الإقتصادي الجديد، وعليه سنتطرق في هذا البحث إلى أربعة تتمثل في مايلي:

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها:

أولا: مفهوم القدرة التنافسية:

تحولت القدرة التنافسية للمؤسسة منذ عام 1945 من المفهوم القائم على الميزة النسبية التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها بشرط أدائها بعض هذه الوظائف أو كلها بشكل أفضل من منافسيها. فإن القدرة التنافسية تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو. وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها ووظائفها وكذلك بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الإستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها إكتساب ميزة تنافسية دائمة¹.

فقد عرف (M.J. Enright) القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة².

إن مفهوم القدرة التنافسية بشكل عام يتمثل بالكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها، يمكن إيجازها فيما يلي³:

¹ طافر محمد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 19.

² فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018، ص 55.

³ أريسي هبة الله، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

1- تكاليف الإنتاج: ويعتبر من بين أهم محددات القدرة التنافسية، لإرتباطها بتحديد الأسعار النهائية. وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى كلما إرتفعت هذه الأخيرة إلا وإنخفضت القدرة التنافسية للمؤسسة أو للدولة.

2- الجودة والنوعية: تعزز القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال رفع وتحسين جودتها، عن طريق الإهتمام بجودة ونوعية مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العمال ومدى إستيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي مستوى إنتاجيتهم. وكذلك يتحقق التميز النوعي لمنتج ما من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وتوفير الخدمات في ما بعد البيع.

3- دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا مهما في زيادة القدرة التنافسية من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدماتية، وإتباع السياسات الإقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية، وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الإستثمارية الملائمة لمختلف القطاعات الإقتصادية.

ثانيا: خصائص القدرة التنافسية

من التعريفات السابقة للقدرة التنافسية فإن الباحث يستنتج مجموعة من الخصائص للقدرة التنافسية وهي:¹

- 1- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تحقق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3- تتبع من داخل الشركة وتحقق قيمة لها.
- 4- تنعكس في أداء الشركة لأنشطتها.
- 5- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

¹ جمال عبيد مجد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القدرة التنافسية

أولاً: أهمية القدرات التنافسية¹

تساعد القدرة التنافسية على تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلي التي تقف عائقاً أمام تحسين الكفاءة والإنتاجية وتساعد القدرة التنافسية على توفير بيئة تنافسية تعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الإقتصادية وتعزيز النمو الإقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، فإذا ما توفرت القدرة التنافسية العالية فإن ذلك يوفر للمنظمات المحلية بيئة تنافسية تساعد على تخصيص الموارد بكفاءة عالية وترشيد إستخدامها وتشجع عملية الإبتكار والإبداع.

وبناء على هذه الأهمية تسعى المنظمات إلى تطوير وتحسين قدرتها التنافسية من خلال توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وإستخدامها لتضمن بقائها وإستمراريتها في ظل الإختيارات الإقتصادية التي يشهدها العالم منذ بضع سنين ، لذلك تصبح المنظمات مضطرة إلى مجاراة السوق العالمية التي تزداد فيها التنافسية يوماً بعد يوم وإلا تنسحب وتستسلم للخسائر، أو الإنسحاب والإستسلام للخسائر وتشجيع الإبداع والإبتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلك عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. بالإضافة إلى أن تطوير القدرات التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الإستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة التشغيلية وتحسين مستويات الدفع .

ويضاف إلى أهمية القدرة التنافسية دورها في تقديم أفضل المنتجات والخدمات وأفضلها جودة للعملاء وبأقل الأسعار والتي عادة ما تكون نتائجهما وتأثيرها مباشر على أرباح الشركات وعلى زيادة عدد العملاء، كما أن القدرة التنافسية تقدم أحدث أساليب إستغلال الموارد البشرية وتدعم الموظفين المبدعين وإبتكاراتهم الذي يساعد في مشكلة التجديد وتقديم أفكار أكثر ملائمة للعملاء قادرة على تلبية إحتياجاتهم وسد رغباتهم .

إن أهمية القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توفير أفضل الإستراتيجيات الإدارية للشركات والتي تساهم بشكل فعال في تطوير قدرات الشركات والمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وتنمية عناصرها المتمثلة في التكلفة، والجودة الشاملة، ورضا العملاء، والوقت الذي يعتبر من أهم الأسلحة التنافسية.

¹ حسان نضال، أثر إستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص ص 27- 28.

ثانياً: أهداف القدرة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد¹:

- 1- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- 2- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
- 3- تكوين رؤوس مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.
- 4- يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع و خدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم و بالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والإستمرار في السوق.
- 5- تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية "بيئة-ميزة"، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية .

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 53.

المطلب الثالث: أبعاد القدرة التنافسية وأسس تطورها:

أولاً: أبعاد القدرة التنافسية

هناك أربعة أبعاد تتمثل في¹:

1- الجدارات الإستراتيجية:

تعتمد الجدارات الإستراتيجية على الكفاءات الفاعلة التي يمكنها دعم العمليات التنظيمية للشركة وقدرات الموظفين وكفاءاتهم وذلك حرصاً على جذب العملاء والإحتفاظ بهم، وذلك لكون الجدارات الإستراتيجية تعمل على إستغلال الموارد المتاحة والقدرات والكفاءات من الموظفين لتلبية متطلبات السوق وتحقيق التنافسية التي تزيد من فرص إستمرار الشركات وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء والوصول إلى مراكز تنافسية عالية.

2- قدرات فريدة في سلسلة القيمة:

تساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في مواجهة المتغيرات المستمرة في إحتياجات ومتطلبات العملاء من السلع ومنتجات وخدمات، كما تساهم في خفض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال تحديد القدرات والكفاءات الفريدة التي يمتلكها الموظفون على إختلاف مستوياتهم والتي تحتاجها الشركات، وإدراج برامج تدريبية لتطوير القدرات الفريدة التي تحتاجها الشركات في تطوير أعمالها وأدائها وجذب العملاء. كما وتساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في إدارة عمليات التخطيط بدقة أساسية ومتكاملة مع عمليات التنفيذ مثل إدارة الأداء التنظيمي والمشتريات وإدارة الخدمات المقدمة للعملاء.

ترتبط سلسلة القيمة للشركة بسلاسل القيمة لكل من الموردين والمشتريين عن طريق عمليات النقل الداخلى والنقل الخارجى، فزيادة القيمة المضافة توفر هيكل تنظيمي مناسب يضمن القيام بالنشاطات الداعمة والنشاطات الأولية بشكل متميز يتضمن الموازنة بين التكنولوجيا والأفراد ويركز على العامل التكنولوجي نظراً لأهميته في تطوير السلع والخدمات الحالية وتصميم وإنتاج سلع أخرى جديدة بشكل يعزز القدرة التنافسية للتنظيم .

3- علامة تجارية معروفة:

يطلق على العلامات التجارية علامة تجارية معروفة عندما تكون منتشرة على نطاق واسع بحيث عندما يسأل شخص ما عن العلامة التجارية فإنه يلقى ردوداً عديدة ومعظمها تكون ايجابية. ويمكن التعرف على العلامة التجارية المعروفة بكل سهولة عند الحاجة إليها، كما أن هنالك العديد من العملاء المستعدين لدفع مبالغ مرتفعة من أجل الحصول على

¹ حسان نضال، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

منتجات تلك العلامة، ومن الجدير بالذكر أن هناك مستوى عال من الوعي والإدراك في السوق لأهمية توفير مثل هذه العلامات التجارية المعروفة، نظرا لشعبيتها وزيادة الطلب عليها .

كما وتعد العلامة التجارية المعروفة دليل على نجاح الشركات وفاعلية إستراتيجياتها وعمليات الأداء والإنتاج التي تساهم في تحقيق أعلى مستويات للمبيعات وتحقيق أعلى معدلات الإيرادات في الشركات، بالإضافة إلى أن الهدف من وصول الشركات إلى العلامة التجارية المعروفة هو الإحتفاظ بالعملاء وتحقيق رضاهم الذي يساعد في ضمان إستمرارية النجاح وتحقيق الديمومة.

4- قدرات تكنولوجية:

تعد القدرات التكنولوجية من أهم العوامل التي تساعد في تحديد نجاح أو فشل الشركات ، حيث يبنى عليها أحداث التغيرات وتنمية قدرات الشركات وتطوير أدائها وإنتاجيتها ، وترتبط القدرات التكنولوجية بشكل وثيق مع تنمية قدرات الموظفين الفردية ومهاراتهم وذلك لكون التطورات التكنولوجية المستمرة التطور تحتاج إلى كفاءات من أجل التعامل معها والإستفادة منها بما يخص مصالح الشركات ويدعم طبيعة عملها ويعزز تطورها وقدراتها التنافسية في السوق.

كما وتعتمد القدرات التكنولوجية على المواهب بشكل رئيسي الذي يتطلب تدريب الموظفين في الشركات على العامل مع أحدث الوسائل والإختراعات لدمج خيرات الموظفين ومواهبهم مع التكنولوجيا التي بالتالي توفر لدى الشركة عنصرا قويا قادرا على تحقيق الميزة التنافسية، وجذب العملاء، وحفظ مكانة الشركات في السوق بالإضافة إلى أن القدرات التكنولوجية تساعد الشركات على تحسين عمليات الإنتاج والخدمات، وتمكين الشركات من مواجهة المخاطر والمشكلات، وتلبية متطلبات السوق المتجددة، ورفع معدلات إيرادها لذلك لا بد من الشركات السعي وراء تطوير قدراتها التكنولوجية لتعزيز إمكاناتها.

ثانيا: أسس تطور القدرة التنافسية:

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية¹:

- 1- الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج .
- 2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول الى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.
- 3- تطور اليد العاملة و تكوينها: إن إستعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

¹ طافر محمد حمود، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

- 4- تكييف نظام التعليم مع إحتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية .
- 5- الإهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي الكثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف وإستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى كفاءات مهنية عالية من شأنها المساهمة في الوصول إلى مراتب متقدمة في سلسلة القيمة، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبنيتها بهدف تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.
- 6- 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 إتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- 7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الإقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الإتصال (الأنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في عالمنا اليوم.

المطلب الرابع: العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية

- إن إجاد وتحقيق وإدامة (تعزيز ودعم) القدرة التنافسية لأي شركة يعتمد على توافر عناصر أساسية في موارد الشركة هي:¹
- 1- أن تكون مقتناة مسبقا.
 - 2- أن يكون لها قوة نسبية للتنافس.
 - 3- أن تكون لها قدرات مبدعة.
 - 4- صعوبة تقليدها.
 - 5- قوة إستمراريتها لأطول وقت ممكن.
 - 6- التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح.

¹ جمال عبيد مجد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

7- صعوبة الإحلال والإستعاضة بإتجاه توليد الأرباح (فوق المتوسط أو فوق العادية) وتحقيق وإدامة القدرة.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية للقدرة التنافسية

تقاس القدرة التنافسية للشركة من خلال إستنتاج ميزة ناجمة عن فرق قائم بين العرض المقدم من قبل منافسيها، ويجب تقدير المقارنة ليس فقط موضوعيا وإنما أيضا من خلال منظور أكثر ذاتية للتصور الفعلي ومن هذا المنطلق نوضح أشكال القدرة التنافسية وكيفية قياسها وتطويرها، ومعايير الحكم على جودتها ومحدداتها والعوامل المؤثرة في دعمها كالآتي:

المطلب الأول: أشكال القدرة التنافسية وطرق قياسها

أولا: أشكال القدرة التنافسية

لقد اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة محددة، نذكر منها إنطلاقا من نوعين أساسيين هما:

1- القدرة التنافسية الخارجية: وتركز المؤسسة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال¹:

- تقليل تكلفة الإستعمال.

- رفع كفاءة الإستعمال.

وعلى هذا المنطلق فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري منتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن إستنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

2- القدرة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر التكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى إنتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن

¹ بوركو عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة إنخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

تناول (M.PORTER) النوعين السالفين الذكر من القدرة التنافسية حيث أشار إلى أن هناك شكلين من القدرة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين أما بفعل قلة تكاليفها وإنجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التميز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال) وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة وهما:

أ- التكلفة الأقل.

ب- تمايز أو تمييز المنتج

أ- **التكلفة الأقل**: تتمثل القدرة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجتهد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للقدرة التنافسية وهو ما يوضحه (M.PORTER) فيما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل الكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".

ب- **ميزة التمييز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

*الحيازة على ميزة التمييز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التمييز، لابد من الإستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي تتمثل فيما يلي:

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على إختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، وتتمثل في: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفطيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

- الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة التي كانت السباق إلى إستعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- تعلم وآثار به: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة التي كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.
- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالإعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير أيضا إلى التأثير سلبا على التميز، فمثلا يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الإستجابة إلى إحتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

ثانيا: طرق قياس القدرة التنافسية

تقاس القدرة التنافسية للشركات والأنشطة الفرعية في القطاعات المختلفة بطريقتين أساسيتين هما¹:

- 1- طريقة تحليل الأداء التنافسي:** تبحث هذه الطريقة في كيفية وصول الدولة أو القطاع أو الشركة إلى وضع منافس بالنسبة إلى جميع المنافسين في المجموعة نفسها والمؤشرات النموذجية لذلك ضمن هذا المقياس هي معدل الربحية، ومعدل النمو، والحصة السوقية وميزان المدفوعات. إن المقياس المحدد لذلك هو من قياس المزايا النسبية الظاهرية والذي من خلاله يمكن قياس الأداء التنافسي، حيث إستخدم هذا المقياس من قبل كثير من الإقتصاديين من أهمهم الإقتصادي "بورتير".

¹ رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الثامن والثلاثين، العدد الرابع، جوان 2016، ص 256.

1- طريقة تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية: ينظر إلى هذا المؤشر عند بحث طبيعة البيئة التي تعمل بها الشركة أو الإقتصاد أو القطاع، والتي من خلالها يتم قياس الإمكانيات والجهود الإدارية وكيفية تحويلها إلى أداء تنافسي قوي. ومن الأمثلة التي توضح قياس كل من الإمكانيات والجهود التنافسية هو الإلتزام بأسس الأعمال الدولية والأسس الخاصة بوجهات النظر التسويقية العالمية.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة.

ومن بين أسباب تطوير القدرة التنافسية نجد¹:

1- تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.

2- تغير في القيود الحكومية: تفس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.

3- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.

4- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديد تنافس بها المؤسسة.

يعد بناء وتنمية القدرة التنافسية منطلقا أساسيا للدول النامية لمجابهة تحديات النظام العالمي الأمر الذي يتطلب جهودا جادة للقيام بتعديلات وتغيرات جوهرية في منظومة متكاملة من العوامل²:

- البيئة الاجتماعية والثقافية التي تفرز مؤثرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات والدوافع.

- بيئة داعمة للإبداع والابتكار والإنجاز.

- توفير المناخ لخلق الإستثمار من كفاءة إدارية واستقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية الداعمة والمساندة للإستثمار العام والخاص والربط بين السياسة والإقتصاد.

¹ بوركو عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص 87.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

- توفير هياكل البيئة السياسية بمفهومها الشامل، بمعنى إقامة مختلف المؤسسات التي بإمكانها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

يتكون نظام تنمية القدرة التنافسية مما يلي:¹

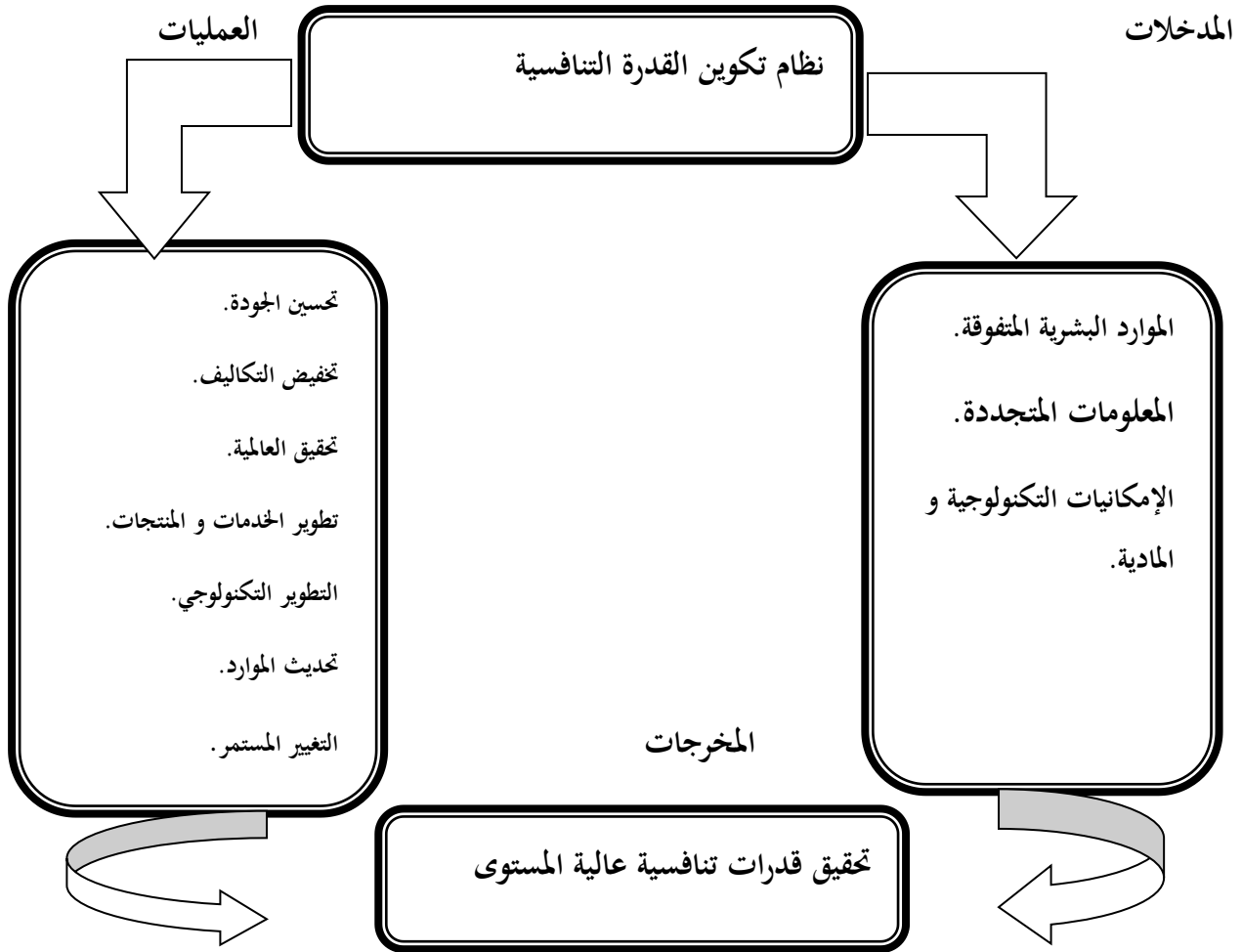
أولاً: المدخلات : وتمثل الموارد البشرية المتفوقة، والمعلومات المتجددة، والإمكانيات التكنولوجية والمادية.

ثانياً: العمليات: وتتمثل بعمليات تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق العالمية، وتطوير الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي، وتحديث الموارد، والتغيير المستمر.

ثالثاً: المخرجات: وتتمثل بتحقيق قدرات تنافسية عالية المستوى

¹ حجرف مبارك سعود الحجرف، أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2011، ص49.

شكل رقم: (02-10) يوضح نظام تكوين القدرة التنافسية



المصدر: حجرف مبارك سعود الحجرف، أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2011، ص 49.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية:

تحدد جودة القدرة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:¹

1- مصدر القدرة: وتنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة كالتكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- قدرات تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا وتميز المنتج والتفرد في تقديمه والسمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر القدرة التي تمتلكها الشركة: فإعتماد الشركة على قدرة تنافسية واحدة فقد يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كإعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد القدرة عند تعدد مصادرها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في القدرة: إذ تسعى الشركات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة.

المطلب الرابع: المحددات والعوامل المؤثرة في دعم القدرة التنافسية

أولا: المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية

قد إرتبطت التنافسية بصفة عامة بمنهج (Porter) الذي يمثل الأساس الذي إستندت عليه أغلب الدراسات عن القدرة التنافسية حيث ينطلق (Porter) في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي، أي المؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية للشركات وليس الدول هي التي تتنافس في الصناعة، وتستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية شركاتها والصناعات المتوطنة بها، إذن فإن المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية للمؤسسة هي:²

1- عوامل الانتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:

لا يمكن الإعتماد في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة على عوامل الإنتاج فقط، فقد تقود الندرة النسبية لعوامل الإنتاج وتدفع المؤسسة إلى الخلق والإبتكار، بل أنها تشكل أحد محددات القدرة التنافسية والتي يمكن الحصول عليها من خلال الخلق والتجديد أو الإستيراد من الخارج عند الضرورة.

¹ جمال عبيد مجد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² براهيم زهرة، عبان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

2- الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي، نوعيته، مدى تقدمه، سرعة تشبعه، وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطورا وتعقدا وسريع التشبع يتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر المنافسة.

3- إستراتيجية المؤسسة وهدفها وسيادة المنافسة المحلية

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بالإدارة، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية، إذ تدفع المنافسة المحلية للمؤسسات في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.

غير أن دراسة (Porter) ليست الدراسة الوحيدة في هذا المجال بل توجد دراسات أخرى مثل الدراسة Lqll الذي وضع ثلاث محددات رئيسية للقدرة التنافسية في شكل ثلاث أسواق تتعامل معها المؤسسة محل الدراسة وهي: سوق عوامل الانتاج، سوق المؤسسة محل الدراسة وثالثا سوق الحوافز التي تشمل كل من السياسات الإقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تتبناه الدولة، وبهذا فهو قد أعطى دورا نسبيا أكبر للسياسات الحكومية في خلق التنافسية.

حسب (Lall Sanjaya) يرى أن محددات القدرة التنافسية تحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق "سوق العوامل، سوق الحوافز، سوق المؤسسات".

- أ- يتضمن سوق العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا المهارات الفنية، فضلا عن توفير البنية الأساسية.
- ب- يتضمن سوق الحوافز كل من السياسات الإقتصادية الكلية، النظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه ، الذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعه ناهيك عن تقدم الطلب وتعقيده .
- ج- يتضمن سوق المؤسسات كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وتشمل مؤسسة التعليم، التدريب، التطور، البحث العلمي، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثما قدرتها التنافسية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في دعم القدرة التنافسية:

تتمثل هذه العوامل في ما يلي¹:

- 1- العنصر البشري المؤهل:** فالموارد البشرية ذات المهارات والقدرة على أداء أعمال البحث والتطوير والتصميم تعتبر أساس تعزيز التنافسية من خلال القدرة على أداء الأنشطة والدخول في الحلقة المنتجة وتحقيق المزيد من الإزدهار والنمو.
- 2- إطار مؤسسي فعال:** ويتمثل في تلك المؤسسات التي تعمل على تطبيق السياسات التنافسية وتركز على إعادة تأهيل الموارد البشرية طبقاً للمواصفات الدولية وتقديم الدعم الفني والخبرات للمنشآت المحلية وتتمثل فعالية الإطار المؤسسي من خلال نقل المعلومات لمنشآت الأعمال لتحديد الشركاء والأنشطة، فرض تنفيذ حقوق الملكية والعقود زيادة درجة المنافسة وتكافؤ الفرص.
- 3- ديناميكية النظام المالي:** حيث أن معدل الإحتياطات الدولية يعتبر المؤثر لمدى قدرتها على الإستجابة للصدمات الخارجية في ظل عدم القدرة على زيادة معدلات الدين الخارجي والتأثير على معدلات النمو والإدخار ومصادر التمويل داخل الدولة .
- 4- ديناميكية السوق:** يعتبر التدخل الحكومي من الأمور المحورية في التأثير على كفاءة الأسواق وتحقيق التنافسية المحلية الناجمة، كما يمكن للحكومات عرقلة المنافسة بالإفراط في تنظيم دخول شركات جديدة إلى السوق وتنظيم أنشطة السوق حول مجموعة مغلقة من المشتركين.
- 5- البنية التحتية:** يمكن تصنيفها إلى البنية التحتية الملموسة مثل: الطرق، الجسور، الموانئ، المطارات، ... إلخ، والبنية التحتية التسويقية التي تمثل مدى قدرة المؤسسات الداخلية على تسويق المنتجات دولياً ومدى القدرة على الإستفادة من النظم الداخلية (مثل نظام الشبكات الداخلية، شركات التصدير، تجار التجزئة) إعتقاداً على عنصر الشفافية والمصدقية داخل الدولة.

¹ بضياف عبد المالك، محاضرات في مقياس إقتصاد الإستثمار والتنافسية، السنة الأولى ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020، ص ص 71- 72.

المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

للإدارة الإستراتيجية دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للشركة حيث تهتم بدعم الشركات لتحقيق النجاح على الشركات المنافسة والحد من إستحواذهم على حصتها داخل السوق، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة ودعم قيمتها أمام عملائها، سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية والمطلب الثاني الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية أما المطلب الثالث سوف نوضح فيه أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين القدرة التنافسية والإدارة الإستراتيجية:¹

يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن القدرة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكان تقليدها على طول الوقت، وكذلك فإن القدرة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عنها متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة إذ أن تحقيق القدرة التنافسية سيولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء عالي، وفي ضمن التوجه نفسه فإن القدرة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وعملائها.

تستطيع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات من خلال التوجه الإستراتيجي التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة، وستكون متعلقة بإشباع الحاجات التي لم يتم إشباعها. هذا بجانب التركيز على المستوى الشخصي للأفراد من قبل الإدارة الإستراتيجية لتحديد مهاراتهم وقدراتهم وكيفية تطويرها وتنميتها، وكذلك من مهامها أيضا توجيه الأفراد نحو إدارة عنصر الوقت كأساس للتفكير الإستراتيجي، وتعزيز القدرة لديهم على عملية التخطيط والتفكير في تحقيق إحتياجاتهم حيث إن الحياة المخططة تتيح للفرد القيام بالمهام المطلوبة والتنظيم والمتابعة.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية .

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية فيما يلي²:

1- البيئة الداخلية :

تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمنظمة، وتتحد بناء على قرارات تتم داخل المنظمة، وتنفرد إدارة المنظمة بتحديثها مثل التنظيم الإداري ونظم سياسات وقواعد العمل والإمكانات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المنظمة.

¹ جميلة أديب أحمد العواودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² عطية صلاح سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 336-337.

أ- **نقاط القوة:** تتمثل النواحي الإيجابية الداعمة للمنظمة وتميزها عن غيرها، ويمكن للمنظمة عند حسن إستغلالها أن تحقق مكاسب معينة (مثل كفاءة البحوث والدراسات وبراءات الإختراع، والموارد البشرية المتميزة وحدائة المعدات، والقدرة على ضبط التكلفة إلى غير ذلك).

ب- **نقاط الضعف:** تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة المنظمة للإستجابة إلى إحتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمنظمة (مثل: تقادم المعدات، وإنخفاض كفاءة الأفراد، وعدم توفر السيولة وتقدم الأنظمة الإدارية وسوء مناخ العمل ... إلى غير ذلك).

2- البيئة الخارجية :

تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المنظمة وتؤثر على قدرة المنظمة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان للمنظمة فرصة إن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويات ثلاث (تشغيلية خاصة بالنشاط، وكلية مع النشاطات ذات العلاقة، وعمامة مع كافة النشاطات الأخرى).

أ- **الفرص :** تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الإستفادة منها لدعم رسالة المنظمة على إستثمارها لصالحها (مثل: خروج منافس قوي من السوق - فرص جديدة للتصدير - سياسات الإعفاء الجمركي - مزايا العمل بالمدن الجديدة ... إلى غير ذلك).

ب- **القيود و التهديدات :** تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلبا على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو تعوق تحرك المنظمة وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال: دخول منافس جديد قوي تشريع قانوني يقيد الإستيراد لمستلزمات الإنتاج، فرض ضرائب جديدة على النشاط إلى غير ذلك).

- **الرسالة :** هي السبب الأساسي لوجود المنظمة و التي توفر مبرر بقائها ونموها وقبولها من الأطراف ذوي العلاقة والتي على ضوئها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة.

- **الغايات:** تشير إلى المنافع والمكاسب التي تقصد المنظمة إلى تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة من ملاك ومدبرين وأفراد.

- **الأهداف:** تمثل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلال تحقيقها تتحقق غايات المنظمة ورسالتها.

- **الإستراتيجيات:** تمثل البدائل التي إختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

- **السياسات:** تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والإلتزام بها لتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية، أي أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الإستراتيجيات والإلتزام بها و الحرص على سلامة تطبيقها .

الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية

- **الخطط:** تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف ما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - **البرامج:** يتم وضعها من خلال تجزئة فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمنة و علاقات معينة.
 - **الموازنات:** يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الإنفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال.
- المجالات المختلفة لمصادر الخطر التي يمكن ان تأتي منها التهديدات لعناصر عملية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي .

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية.

تتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل ، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة إستكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من الفرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال.

وعليه نجد بأن الإدارة الإستراتيجية دورا بارزا وأهمية خاصة في إستجابتها لأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر ألا وهي¹:

- **التغيير السريع والكبير:** الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة السياسية والإجتماعية والإقتصادية وزيادة الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري هذه جميعها جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغيير الذي أحدثه التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الإتصالات كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لإكتساب المزيد من الخبرة و التعلم في إدارة التغيير بطريقة كفئة وفعالة.

¹ حنان دبي، بشرى محبوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمرورة، رسالة ماستر (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قللة، 2019، ص ص 69-70.

- إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة وإزادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وظهر منافسين جدد مما يفرض على صانعي الإستراتيجية كفاءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

- التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق القدرة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال، إن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف عادة تهيئ إدارة المؤسسات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج .

-التحول إلى مجتمع المعرفة: إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق للمنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني، وعلى صانعي الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديد باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المؤسسة.

-تقلبات السوق: تحدث مظاهر إقتصادية في الأسواق التجارية كعدم إستقرار أسعار الصرف للعملة وعدم إستقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجئة، هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغيير في عمليات الإدارة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة أو إستحداث تقنية جديد في صياغة الإستراتيجية تكون أكثر قدوة في التعبير عن حاجات المؤسسة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المؤسسة وإمكانياتها.

إن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة تلعب دورا في منح المؤسسة إمكانية إمتلاك قدرة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى أن للإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة .

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالقدرة التنافسية والتنافسية، فإن التنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد وترتكز القدرة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة. وباختلاف القدرات التنافسية ظهرت مؤسسات مبتكرة رائدة وأخرى لم تتمكن من مقاومة حدة المنافسة التي جرفتها خارج السوق.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية (دور الإدارة

الإستراتيجية في تحسين القدرة

التنافسية لشركة موبيليس)

مقدمة الفصل:

بعد ما تطرقنا إلى الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما، سيتم في الفصل التطبيقي معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس - وحدة الطارف - من خلال عرض نتائج الإستبيان حيث إختارنا هذه الشركة لأنها تنشط في بيئة عالية التنافس فهي تعمل دائما على تطوير أساليبها الإستراتيجية لتدعيم قدرتها التنافسية وتعتبر هذه الأخيرة من أهم إهتماماتها وسنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم لشركة إتصالات موبيليس.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم لشركة إتصالات موبيليس

إن ظهور مؤسسة موبيليس جاء كنتيجة لإنتتاح السوق عن المنافسة، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي، وأهدافها ومبادئها، وإلتزاماتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون (100000000) موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد بـ 1000000 دج وكل الأسهم هي ملك مؤسسة إتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 بـ 600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، ومن تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

تمتتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزبائننا من خلال خدمات الدفع ومسبقة الدفع والخدمات المختلطة والوسائل القصيرة. ولقد إرتفع عدد مشتركى خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى أكثر من 35 مليون مستخدم سنة 2011، و هذا فالجزائر تأتي في المرتبة الثانية بعد مصر من حيث عدد المشتركين في شبكة المحمول بعد أن كان هذا العدد في حدود 86 ألف مشترك سنة 2000.¹

تعمل مؤسسة موبيليس تحت شعار "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليل على إلتزامها يلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها في مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.²

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:³

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة لهذه المؤسسة وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة. ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100% ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

¹ بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسطنطينة، 2012، ص 148.

² www.mobilis.dz le 02-06-2021/ 22:54.

³ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 194 - 195.

1- مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2- المديرية المالية: ويقع على عائق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3- مديرية العلامة والإتصال: تولي المؤسسة إهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والإتصال مديرية خاصة بهما. وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخبر البحث.

4- مديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5-مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

6-مديري صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7-المديريات الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

- المديرية العامة للوسط.

-المديرية الجهوية بورقلة.

-المديرية الجهوية بسطيف.

-المديرية الجهوية بقسنطينة.

-المديرية الجهوية بعنابة.

-المديرية الجهوية بشلف.

-المديرية الجهوية بوهران.

إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

1- قسم تقنيات الشبكة و الخدمات:

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

2- قسم السوق العمومية:

الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. ويهتم هذا القسم بشكل بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق... إلخ.

3- قسم الشؤون الداخلية:

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

4- الديوان:

يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني.
- مستشار الموارد البشرية.
- مستشار قانوني.
- لمساعدة الرئيسية.
- ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على إتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

يوضح الشكل رقم: (03-01) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: علاوي نصيرة، اليقضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير(غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 197

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس

أولاً: أهداف شركة موبيليس

تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:¹

1- تقديم أحسن الخدمات.

2- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.

3- الإبداع.

4- تحسين شبكة التغطية

5- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

6- تعمل موبيليس دوماً عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

ثانياً: مبادئ شركة موبيليس

ترتكز موبيليس على مبادئ ثمينة تركزها في نفوس كل أصحاب المصالح من المؤسسة، وهي تتمثل في العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم، حماية مصالح المستهلك الجزائري، التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، إحترام الإلتزامات، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن، الإستحقاق، الصدق.²

¹ www.mobilis.dz le04-06-2021/14:49.

² خليل وليد، دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير(غير منشور) في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص 118.

المطلب الثالث: إلتزامات مؤسسة موبيليس

تضع موبيليس نصب أعينها مجموعة من الإلتزامات في سبيل تحقيق أهدافها، سنتعرف عليها في مجموعة من النقاط التالية:¹

- 1- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- 2- ضمان وصول جميع المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- 3- إقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- 4- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
- 5- الإصغاء المستمر للمشاركين والإستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- 6- الإبداع المستمر (الإعتماد على آخر التكنولوجيا، تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات).
- 7- الوفاء بالوعد.

¹ خليل وليد، مرجع سابق، ص 117.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية لشركة إتصالات موبيليس.

تعد شركة موبيليس من بين الشركات الإتصالية التي لها إسم في السوق الجزائرية وسنتطرق في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات التنافسية لموبيليس وإلتزاماتها وأهم إنجازاتها.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لموبيليس

المؤسسة التي تتعامل في قطاع الهاتف النقال ليست كالمؤسسات الأخرى، ويعود السبب إلى المحيط الذي يتحول ويتطور بسرعة كبيرة، وأمام هذه التغيرات ليس من حل بالنسبة للمؤسسة سوى تطبيق الأنظمة الحديثة في التسيير، لهذا الغرض تم تعيين إدارة تحمل على عائقها محاولة بعث المؤسسة لتتطور أكثر فأكثر لهذا أصبحت موبيليس تدار وفق أنماط التسيير العالمية التي تركز على:

- تطبيق نظام إدارة الجودة للحصول على المواصفة العالمية إنزو 9001-2000.

- تقديم عروض جديدة فيما يخص الدفع المسبق، أو الدفع المؤجل.

- تقديم إيضاحات عبر كل هياكل المؤسسة فيما يخص الوظائف والتقنيات الجديدة فيما يخص الإتصال، التدقيق والجودة وكذا تنمية الموارد البشرية.

ولكن ما يشهده العالم من تطور في التكنولوجيا وتسارع في المعرفة وما تشهده موبيليس من منافسة من Djezzy و Nedjma كان لابد لها من إتباع خطة وبناء إستراتيجية تتبناها.¹

فالمؤسسة إتبتت مزيجا من الإستراتيجيات -النمو، والتنوع، والتعاون- لتحقيق الإستراتيجية التنافسية وذلك بتوسيعها لتشكيلة منتجاتها وتعاونها مع بريد الجزائر، وبسعيها لتحسين شبكتها وعروضها وتخفيض أسعارها، وسعيها الدائم لكسب أكبر عدد ممكن من المشتركين وإرضائهم، وفي إطار التقرب من الزبائن إنتهجت إستراتيجية تسويقية محكمة عن طريق خدمة الرصيد والمراقبة، وذلك بدراسة كل الإقتراحات وإنتقادات زبائنها المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمحون إليها، معتبرة أن كل من الجودة، العروض الترقية والإبتكار هي المبادئ الأساسية لتفوقها، وكل ذلك بهدف توسيع حصتها السوقية.

ففي إطار إتباعها لإستراتيجية النمو ركزت المؤسسة على الجوانب التجارية، وذلك بمشاركتها في مختلف التظاهرات الوطنية من معارض، مهرجانات، والعديد من المسابقات التي تجري عبر القنوات والمحطات الفضائية وغيرها كما إعتمدت على إستراتيجيات الشراكة والتعاون، وذلك بتعاقدتها مع العديد من المتعاملين الأجانب من 140 دولة حول العالم.

¹ مروى خمان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة تبسة، رسالة ماستر(غير منشورة) في تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص 94.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

ومن أجل مواجهة المنافسة الشرسة إعتمدت المؤسسة على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وذلك بتخفيض أسعار عروضها منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا، فبالرغم من تقارب أسعار المتعاملين إلا أن المؤسسة ترى أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، ذلك لأن أي تغير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أحسن من المنافسين، فإن كل الإستراتيجيات المعتمدة تسعى لتحقيق الإستراتيجية العامة، التي تتمحور حول إرضاء العميل بشكل أساسي وكذا تحسين الأداء والقدرة على المنافسة.

فمع إشتداد المنافسة في سوق الهاتف النقال إتبعَت المؤسسة العديد من الإستراتيجيات المتكاملة بينها بهدف البقاء والنمو في السوق، وبطبيعة الحال فإن نجاح كل إستراتيجية يعني توفرها لكفاءات مميزة سمحت لها بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المميزة التي لاقت رضا الزبائن.¹

المطلب الثاني: عروض وخدمات مؤسسة موبيليس

أولا: عروض شركة موبيليس

تتمثل عروض شركة موبيليس في مايلي:²

1- عروض الدفع البعدي

أ- **BeKING**: العرض الأول للدفع البعدي بأقل إشتراك شهري في السوق يسمح للمشاركين بالتحكم في ميزانيتهم (مكالمات، رسائل قصيرة وأنترنت، حسب إحتياجاتهم وذلك بتشغيل الإشتراكات الإضافية التي تناسبهم عبر #600* أو موقع الأنترنت "Meetmob.mobilis.Dz" أو عبر تطبيق الهاتف النقال "Mobispace"

ب- **Win Pro**: هذا العرض موجه لمهنيين بأربعة صيغ وهي على التوالي Win Pro1000 ، Win Pro2500 ، Win Pro 5000 ، Pro3500.

2- عروض الدفع المسبق:

أ- **Pixx**: هو واحد من عروض موبيليس للدفع المسبق وأكثره إنتشارا بين المشتركين ويمكن تشغيل عروضه من القائمة #600* وإختيار **Plan Pixx** ويحتوي على عروض يومية، نصف شهرية وشهرية ومن بين هذه العروض (**Pixx 50**) 600 رصيد دج إضافي نحو موبيليس بالإضافة إلى رسائل قصيرة غير محدودة وأيضا 50 دج مكالمات نحو كل الشبكات ومدة صلاحيته 24 ساعة.

¹مقدود وهبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتورا (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة أمجد موقرة، بومرداس، 2016، ص175.

²www.mobilis.dz le 04-06-2021/18:32.

- **Pixx 100**: مكالمات رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس 1G أنترنت ورصيد مكالمات 150 دج نحو كل الشبكات ومدة صلاحيتها 24 ساعة.

- **Pixx 500**: مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس و5G أنترنت وأيضا رصيد مكالمات يقدر بـ 750 دج نحو كل الشبكات ومدة صلاحيتها 15 يوم.

- **Pixx 1000**: مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس، 13G أنترنت و رصيد مكالمات 2000 دج نحو كل الشبكات وإستعمال Facebook ومدة صلاحيته شهر واحد.

- **Pixx 2000**: مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس، G30 وأيضا رصيد مكالمات 4000 دج نحو كل الشبكات مع إستعمال Facebook مجاني ومدة صلاحيته شهر واحد.

ب- **Navigui 4G**: يعتبر واحد من أولى العروض التي تم إطلاقها سنة 2016 ضمن شبكة الجيل الرابع، يمتاز بما يلي:

-هدية ترحيب 3Go بالإضافة إلى Facebook وwhatsapp غير محدودان طيلة الشهر الأول.

- 2Go كل شهر لمدة 6 أشهر.

- ولوج إلى الأنترنت الغير محدود بتدفق منخفض طيلة الشهر بعد نفاذ حجم الأنترنت الشهري بتدفق 256 كيلوبايت /ثانية.

- إمكانية جمع أحجام الأنترنت الشهرية الغير مستهلكة.

- إمكانية شراء أحجام الأنترنت من خلال قائمة *#600

ثانيا: خدمات مؤسسة موبيليس

تتمثل أهم خدمات مؤسسة موبيليس في مايلي:¹

أ- خدمة **Mobilisafe**:

تضمن خدمة **Mobilisafe** مراقبة مشددة في إستخدام الأطفال للإنترنت، من خلال مراقبة كل ما يقومون به على شبكة الإنترنت.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

بذلك، يتمكن الأولياء تطبيق ما يسمى بالحساب الذي من شأنه تضيق الدخول إلى المواقع الإلكترونية التي تشكل خطرا على الأطفال، ويمكن إيقاف الخدمة في أي وقت كان على Meetmob أو على مستوى إحدى الوكالات التجارية.

ب- خدمة MeetMob :

لموبيليس عبارة عن واجهة الويب مجانية، تسمح لكم بتسيير حسابهم والحصول على المعلومات اللازمة بكل حرية.

ج- خدمة MyCloud :

تسمح بالدخول إلى البيانات الشخصية إنطلاقا من أي جهاز يشتغل بنظام أندرويد، متصل بالإنترنت (جهاز الكمبيوتر، الهاتف، الحاسب اللوحي)، والذي يسمح بتسجيل، إسترجاع، مشاركة وتحديث مختلف البيانات.

د- خدمة التجوال تونس:

يمكن لزبائن الدفع المسبق الإستفادة من برنامج التجوال للمكالمات والإنترنت، مع متعاملي الهاتف النقال Orange Tunisie و Tunisie Télécom. تسمح هذه البرامج للمشاركين بالإستفادة من حجم المكالمات والإنترنت والتي يمكن إستخدامها عند تواجدهم بتونس.

هـ - خدمة E-rselli :

هي خدمة الدفع الإلكتروني التي تسمح بتعبئة خطهم للدفع المبق وتسديد فواتيرهم للدفع البعدي موبيليس في أي وقت كان بدون تنقل وبكل أمان، بإستعمال البطاقة الذهبية أو بطاقة CIB غير واجهة الإنترنت.

و- خدمة MobiSpace :

تطبيق يسمح لهم بالتحكم في حسابهم موبيليس بكل سهولة، معرفة الرصيد، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت

س - خدمة سلكني:

تسمح خدمة "سلكني" بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق 24/سا/24.

المطلب الثالث: إنجازات مؤسسة موبيليس

عرفت موبيليس منذ إستقلالها عن إتصالات الجزائر تطورات كثيرة سمحت لها بالنمو، تكمن أهمها في ما يلي:¹

- سنة 2004: بدأت المؤسسة بتنصيب هياكلها بوسائل بوسائل و إمكانيات محدودة، فبالرغم من ذلك قامت بعدة إنجازات مهمة، إذ أصبح لها هيكل تنظيمي مستقل في جانفي، وفي 03 فيفري أعلنت عن عرضها مسبق الدفع "موبيليس" البطاقة، وفي 23 ماي فتحت أول مركز خدمات يلي حاجات الزبائن، أما في شهر جويلية تم إنشاء أول إدارة مركزية لها بالعاصمة، وقامت في 07 ديسمبر بشراكة مع بريد الجزائر لتوفير منتجاتها في 3200 مكتب بريدي، كما أطلقت في 15 ديسمبر أول شبكة تجريبية (UMTS) في الجزائر، لتدخل في المجموعة المكونة من 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وفي 27 ديسمبر تعلن عن بلوغها المليون مشترك وتعلن عن اعتماد 5000 نقطة بيه لها.

سنة 2005: قامت خلال هذه السنة بتوظيف العديد من الإستثمارات في مجال تطوير شبكتها الداخلية ومعدلات التغطية يرفع عدد محطات BTS إلى 1940 محطة وإبرام 18 إتفاقية جديدة للخدمة خارج الوطن(أو ما يطلق عليه بخدمة التجوال)، بالإضافة إلى عدة إنجازات، إذ نجد أنها في 16 فيفري وضعت خدمتي MMS و GPRS تحت إسم Mobi تحت تصرف الزبون، وفي 20 مارس وضعت خدمة جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات، أما في 28 مارس إقترحت الخدمة الجديدة موبيلات، وفي 12 أفريل وضعت منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر Mobiposte وأعلنت في 07 سبتمبر عن تحقيق 4 مليون مشترك.

سنة 2006: خلال هذه السنة حققت موبيليس أحسن معدل تغطية وطنية ب 71.16% وهذا نتيجة الإستمرار في وضع محطات التغطية القاعدية (BTS) التي وصلت إلى 3424 محطة، بالإضافة إلى عدة خدمات وعروض، إذ تم إطلاق في 01 أفريل خدمة جديدة في السوق تحت إسم فوسطو، وإطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661)، كما تم في 20 أفريل إطلاق خدمة بلاك بيري، وفي 17 جوان تم إطلاق خدمة موبيكونكت، وفي أكتوبر من نفس السنة تقترح عرض موبيكوتترول، وتعلن في ديسمبر عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك.

سنة 2007: تميزت بتكثيف نشاطاتها وحملاتها الترويجية وبعد إحتدام المنافسة، إذ رفعت من نسبة تغطيتها إلى 96.70% بفضل زيادة عدد المحطات القاعدية للتغطية التي بلغت 4301 محطة (BTS) ليتم إعلانها من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) شبكة للهاتف النقال في الوطن، كما قامت بإطلاق خدمة الأنترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكونيكيت لموبيليس، بالإضافة إلى إطلاق خدمة Blac Berry تحت شعار مكتبة معك.

¹مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

سنة 2008: كثفت من الحملات الإشهارية والإعلان عن منتج جديد للدفع المسبق والمؤجل بإسم Premium مع توسيع تشكيلة الدفع المؤجل، كما سجلت توسيع شبكتها التوزيعية إلى 16 وكالة تجارية، بالإضافة إلى 4800 محطة (BTS) بالرغم من ذلك فقد شهدت هذه السنة تراجع عدد مشتركها بسبب الإلتزام والتطبيق الصارم لشروط ARPT من طرف المؤسسة فيما يخص تحديد هوية الشرائح المجهولة.

سنة 2009: أهم ما يميز هذه السنة هو زيادة إستثمارات المؤسسة وتكثيف حملاتها الإشهارية والترويجية، بالإضافة إلى بداية تراجع حصة المؤسسة الخاصة بمشتركي الدفع المسبق.

سنة 2010: قامت بإطلاق خدمة الشبكات المتحركة Adhoc وهي عبارة عن شبكات تقوم بتنظيم نفسها ذاتيا ولا تعتمد على أي هيكلية أو إدارة من أجل الإتصال فيما بين العقد والأجهزة التي تنتمي إلى هذه الشبكات، تكون ذات مجال إرسال محدودو معطيات ترسل عن طريق أجهزة أخرى قبل أن تصل إلى المستقبل في نفس الشبكة، وفي هذه السنة وصل عدد مشتركها إلى أكثر من 9 ملايين.

في سنة 2011: تم إطلاق خدمة رصيدي، وهي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS ، كما تم إطلاق العرض الجديد ل "موبي كوربوريت لموبيليس" الخاص بالمؤسسات، وعرض "Premium Top" الذي أعطى له الشعار تكلم بلا حدود مع العرض غير المحدود نحو جميع الشبكات، وخلال هذه السنة حققت أكثر من 10 ملايين مشترك.

في سنة 2012: وصل عدد الزبائن إلى أزيد من 10 مليون زبون، وقامت خلال هذه السنة بإستثمارات ضخمة بهدف التحسين المستمر لنوعية شبكتها والتحضير لخدمات الجيل الثالث.

في سنة 2013: وصل عدد الزبائن إلى حوالي 12,5 مليون مشترك، وبدأت خدماتها في الجيل الثالث، إذا كانت المتعامل الأول من حيث الإنتشار.

في سنة 2014: وصل عدد الزبائن لأكثر من 14.5 مليون مشترك، بفضل خدمات الجيل الثالث الذي حققت من خلاله أكثر من 3.6 مليون مشترك.

ويظهر من خلال كل ذلك أن المؤسسة جاءت بنتائج قياسية، لكونها عملت على المتابعة المستمرة للسير الحسن لها وإمكانياتها، وهذا ناجم من تبنيتها إستراتيجية متطلعة ومدروسة وكذا تسيير عرف كيف يوفق بين إتخاذ الكفاءات الممكنة وتقييم إحترافهم في ساحة العمليات، الذي يظهر أساسا من خلال التحديد المستمر في خدماتها وتقديم عروض بصفة مستمرة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس - ولاية الطارف - ويتم عرض في مايلي إجراءات تحضير وإنجاز الإستبيان، وكذلك تحليل نتائج الإستبيان إختبار صحة الفرضيات ونتائج الدراسة.

- إجراءات تحضير وإنجاز الإستبيان.

- تحليل نتائج الإستبيان وإختبار صحة الفرضيات.

- نتائج الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات تحضير وإنجاز الإستبيان

يعتبر الإستبيان أداة من أدوات البحث العلمي والأكثر إستخداما من طرف الباحثين، هذه الأداة تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث. ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على عملية الإستبيان.

وفيما يلي نقوم بعرض مختلف مراحل تصميم نموذج الإستبيان:

1- مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة موظفي شركة موبيليس على مستوى مدينة الطارف، وفيما يخص العينة تم إختيار 24 فرد من موظفي الشركة.

2- أدوات الدراسة:

للتأكد من فرضيات البحث قمنا بتوزيع الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث إشتمل الإستبيان على 25 سؤال موجه لعمال شركة موبيليس موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: يتضمن أسئلة شخصية متعلقة بالموظفين والتي تتمثل في (الجنس، السن، المؤهل العلمي... إلخ)

المحور الثاني: يتعلق بخصائص الشركة وتضمن خمس أسئلة.

المحور الثالث: يشتمل على مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.

المحور الرابع: مجموعة من الأسئلة توضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار صحة الفرضيات

أولاً: تحليل نتائج الأستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

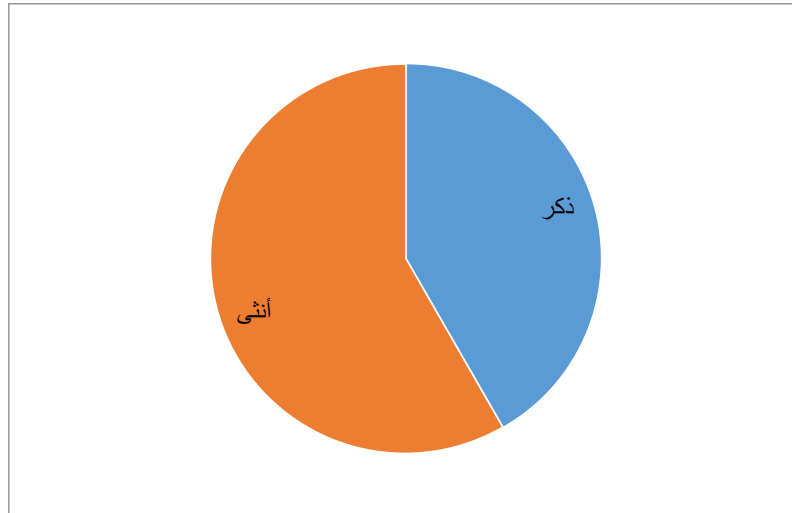
1- جداول توضح البيانات الشخصية للعينة

جدول رقم: (01-03) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	41.7%
أنثى	14	58.3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم: (02-03) يوضح توزيع العينة حسب الجنس



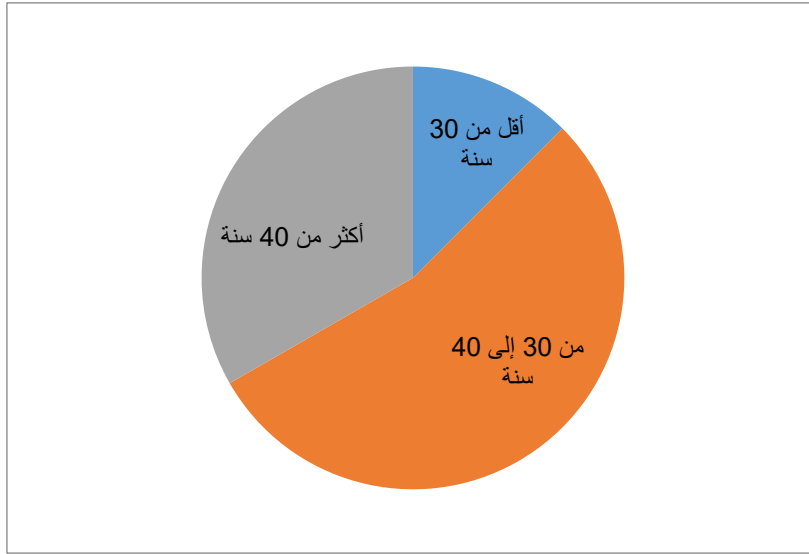
نلاحظ من خلال الجدول رقم (01-03) أن نسبة الإناث تمثل 58,3% من مجمل مفردات عينة البحث في حين تمثل نسبة الذكور 41,7% ومنه نستنتج أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بالذكور وهذا بما يرجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري.

2- جدول رقم: (02-03) يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	12.5%
من 30 إلى 40	13	54.2%
أكثر من 40	8	33.3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم: (03-03) يوضح توزيع العينة حسب العمر



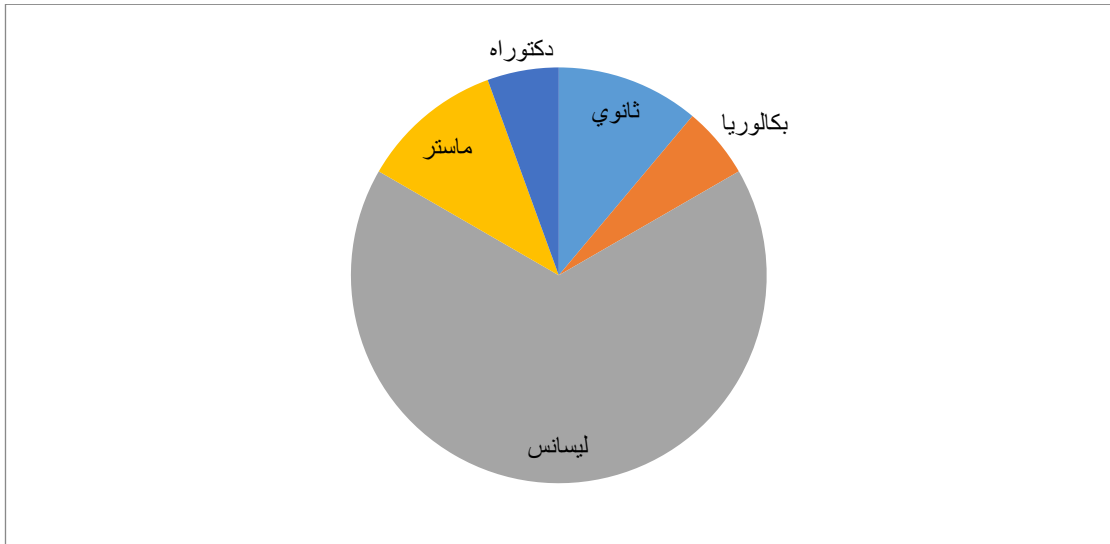
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 54,2% لأن المؤسسة توظف الأفراد الذين هم في عز شبابهم، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء و بذل الجهود، في حين نلاحظ إنخفاض في عدد أفراد العينة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة بنسبة 12,5% و 33,3% على الترتيب وذلك راجع إلى صغر سنهم وعدم إمتلاكهم للخبرة اللازمة أو تقدمهم في السن وبذلك يتراجع مردودهم المقدم للمؤسسة.

3- جدول رقم:(03-03) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	02	8.3%
بكالوريا	01	4.2%
ليسانس	18	75%
ماستر	02	8.3%
دكتوراه	01	4.2%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم:(03-04) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



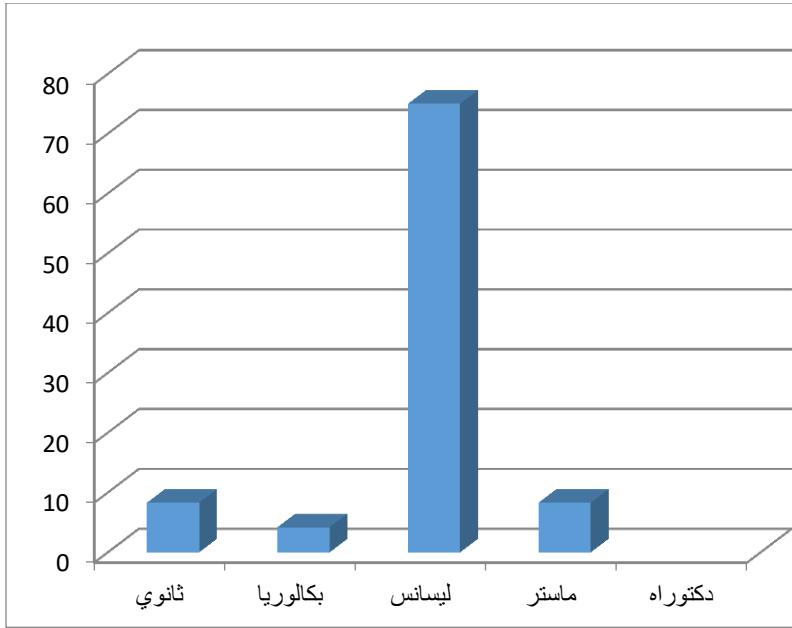
ما يمكننا ملاحظته من خلال الجدول أن فئة ليسانس تحتل المرتبة الأولى بنسبة 75%، أما نسبة الماستر والثانوي قدرت بـ 8,3% ويليه الدكتوراه والبكالوريا بنسبة 4,2%، ونستنج أن أغلبية الموظفين من مستوى ليسانس من النسبة الإجمالية.

4- الجدول رقم: (03-04) يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	8	33.3%
من 10 إلى 15 سنة	11	45.8%
أكثر من 15 سنة	5	20.8%
المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم: (3-05) يوضح توزيع العينة حسب عدد السنوات العمل



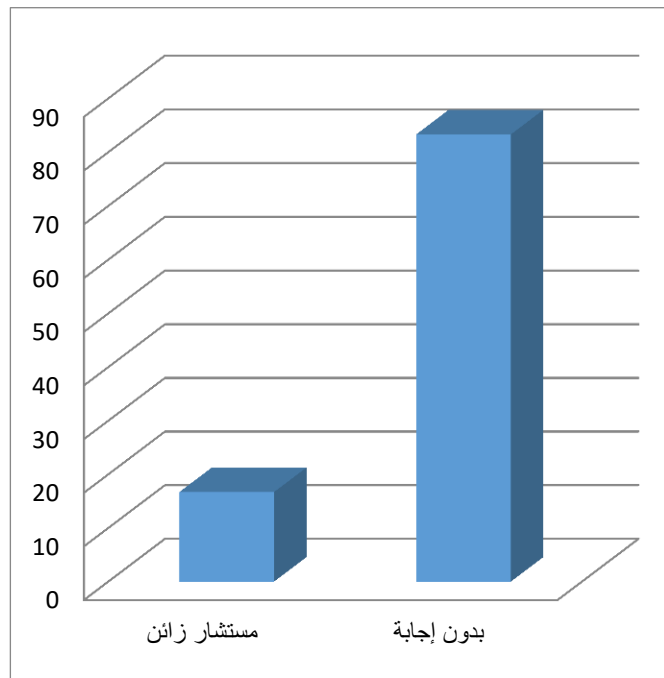
نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 8 أفراد من العينة عدد سنوات عملهم أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 33,3، أما الذين لديهم الأقدمية تراوحت بين 10 إلى 15 سنة فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 45,8%، في حين نلاحظ إنخفاض في نسبة باقي الموظفين الذين فاقت عدد سنواتهم 15 سنة وقدرت بـ 20,8% وهذا راجع إلى تقدمهم في السن أو عدم قدرتهم على العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم: (03-05) يوضح توزيع العينة حسب المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
مستشار زبائن	04	16.7%
بدون إيجابي	20	83.3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم: (03-06) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة



من خلال الجدول أن نسبة 16,7 % تمثل مستشارين زبائن ونسبة 83,3% تمثل الأفراد الذين يمتعون عن الإجابة.

المحور الثاني: خصائص الشركة

سنحاول من خلال الجدول رقم: (03-06) معرفة خصائص الشركة من خلال العبارات الآتية:

العبارة البديل	العبارة الأولى		العبارة الثانية		العبارة الثالثة		العبارة الرابعة		العبارة الخامسة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	75%	18	79.2%	19	54.2%	13	70.8	17	33.3%	08
لا	16.7%	04	8.3%	02	4.2%	01	0%	00	29.2%	07
أحيانا	8.3%	02	12.5%	03	41.6%	10	29.2%	07	37.5%	09
المجموع	100%	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%	24

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

1- تحليل العبارة الأولى: "هل توجد وحدة خاصة تقيم إستراتيجية المؤسسة" أغلب أفراد العينة المكونة من 24 فرد كانت أجوبتهم بنعم وذلك بنسبة 75%، وهذا يعني أن الشركة حريصة جدا على إستراتيجياتها لدرجة أنها كانت وحدة خاصة لها وذلك لأجل تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

2- تحليل العبارة الثانية: "هل تحاول الشركة مواكبة التطور في مجال الإدارة الإستراتيجية" إن نسبة 79,2% تمثل الأفراد الذين إختاروا البديل نعم، وأن 12,5% تمثل الأفراد الذين إختاروا البديل أحيانا، وأن نسبة 8,3% تمثل الأفراد الذين إختاروا البديل لا، وهذا يعني أن معظم الموظفين إتفقوا على أن شركتهم مواكبة للتطور في مجال الإدارة الإستراتيجية وذلك بإستخدامهم لتقنيات جديدة و متطورة للإستجابة لمتطلبات السوق.

3- تحليل العبارة الثالثة: "هل تطبق الشركة مهارات إدارية عالية للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية" غالبية أفراد العينة أجابوا بنعم وأحيانا وذلك بنسبة 54,2% و 41.6% على التوالي، وهي نسبة متقاربة نوعا ما وهذا يعني أن الشركة تتوفر مهارات إدارية قوية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

4- تحليل العبارة الرابعة: "هل تحرص الشركة على توفير دورات تكوين وتدريب للعمال بغرض الإحاطة بأساليب الإدارة الحديثة" في هذه العبارة نسبة الاجابة بنعم 70.8% وبأحيانا 92.2% ونسبة الإجابة بلا منعدمة، وهذا يعني أن جل الموظفين يتفقون على أن شركتهم توفر لهم دورات تدريبية بغرض الإحاطة بأساليب الإدارة الحديثة وذلك لتقرير قدرتهم الفنية والإدارية بإكتساب المعارف الجديدة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في الشركة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

5- تحليل العبارة الخامسة: هل يتم توظيف العمال على أساس الخبرة والأقدمية هناك من إختار البديل نعم وذلك بنسبة %33,3، وهناك 7 أفراد أجابو بـ لا بنسبة %25,2، أما بقية أفراد العينة أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة %37,5، ومن خلال هذا نلاحظ أن الشركة توظف عمالها على أساسها الخبرة والأقدمية.

المحور الثالث: درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة

سنحاول من خلال الجدول رقم (03-07) معرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة كالآتي:

العبارة	العبارة الأولى		العبارة الثانية		العبارة الثالثة		العبارة الرابعة		العبارة الخامسة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	62.5%	15	70.8%	17	41.7%	10	83.4%	20	70.8%	17
لا	16.7%	04	20.9%	05	33.3%	08	8.3%	02	4.2%	01
أحيانا	20.8%	05	8.3%	02	25%	06	8.3%	02	25%	06
المجموع	100%	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%	24

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإستبيان.

1- تحليل العبارة الأولى: "هل لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية" معظم أفراد العينة إختاروا البديل نعم حيث أخذ نسبة %62.5، أما نسبة الأفراد الذين لا تتوفر لديهم المعرفة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية بلغت %16.7، في حين أخذ البديل أحيانا نسبة %20.8، مما نستنتج أن أكثر من النصف لديهم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية.

2- تحليل العبارة الثانية: "هل لديكم معرفة بفوائد و مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية" إن نسبة %70.8 من العمال تمت إجابتهم على البديل نعم، وأن نسبة %20.9 أجابو بلا في حين أخذ البديل أحيانا نسبة %8.3 وهذا يعني أن أغلبية الموظفين يدركون أهمية مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة بمعرفة المنافع والمزايا التي تعود على الشركة عند تطبيقها.

3- تحليل العبارة الثالثة: "هل لديكم معرفة جيدة بكيفية و إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية" إن نسبة %41.7 من الموظفين يعرفون كيفية إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة %33.3 من العمال لا يتمتعون بمعرفة إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في حين نلاحظ أن باقي أفراد العينة تمت إجابتهم على البديل أحيانا وذلك

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

بنسبة 25%، مما نستنتج أن معظم موظفين شركة موبيليس لديهم المعرفة الكافية بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.

4- تحليل العبارة الرابعة: "هل لدى الشركة أهداف و غايات إستراتيجية محدد و مكتوبة" إن نسبة 83.4% الذين إختاروا البديل نعم، وكل من البديل لا وأحيانا أخذو نسبة 8.3%، نلاحظ أن الأغلبية العظمى إتفقوا على أن الشركة لديها أهداف و غايات إستراتيجية محددة و مكتوبة وهذا يدل أن شركة موبيليس تحرص على وضع أهدافها وتسعى لتحقيقها.

5- تحليل العبارة الخامسة: "هل تضع الشركة خطتها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية إن نسبة 70.8% من الموظفين إختاروا البديل نعم، ونسبة 4.2% إختاروا البديل لا ونسبة 25% إختاروا البديل أحيانا، إذ نستنتج أن شركة موبيليس تضع إستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يعني أن الشركة تقوم بتحديد نقاط الضعف والتهديدات وتحويلها إلى نقاط قوة وفرص لوضع الخطط وتطوير إستراتيجياتها.

الجدول رقم: (03-08) يوضح درجة تطبيق الادارة الاستراتيجية في الشركة

العبارة البديل	العبارة السادسة		العبارة السابعة		العبارة الثامنة		العبارة التاسعة		العبارة العاشرة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	05	20.8%	05	20.8%	04	16.7%	13	54.2%	08	33.3%
موافق	14	58.3%	18	75%	12	50%	09	37.5%	12	50%
محايد	04	16.7%	01	4.2%	06	25%	00	00%	04	16.7%
غير موافق	01	4.2%	00	0%	02	8.3%	02	8.3%	00	00%
غير موافق إطلاقا	00	00%	00	0%	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

- تحليل العبارة السادسة: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة" إن نسبة 20.8% من العمال موافقين بشدة ونسبة 58.3% من العمال يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية الأداء، بينما

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

هناك من إختاروا البديل محايد وذلك بنسبة 16.7%، ونسبة الغير موافقين قدرت بـ 4.2%، و هذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.

–تحليل العبارة السابعة: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة" إن نسبة 20.8% من الموظفين موافقين بشدة ونسبة 75% يوفقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات، في حين هناك من أختاروا البديل محايد و ذلك بنسبة 4.2%، أما نسبة الغير موافقين والغير موافقين إطلاقا منعدمة، وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

–تحليل العبارة الثامنة: "هناك برامج تدريبية لكل مستويات الإدارة العليا و الوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية" إن نسبة الموافقين والموافقين بشدة من العمال 50% و 16.7% على التوالي، وأن نسبة 25% من الموظفين أختاروا البديل محايد، بينما نسبة الغير موافقين وإطلاقا قدرت بـ 8.3% و 0% على الترتيب، وهذا ما يؤكد وجود برامج تدريبية لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.

تحليل العبارة التاسعة: "تمتلك الشركة تقنيات وتكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة" إن نسبة الموافقين بشدة قدرت بـ 54.2%، وأن 37.5% موافقون على أن الشركة تمتلك تقنيات تكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة، في حين أن نسبة الموظفين الذين لا يوافقون على هذا قدرت بـ 8.3%، إذ نستنتج أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة يؤكدون على أن شركتهم تمتلك تقنيات وتكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة تلبي رغبات الزبائن.

–تحليل العبارة العاشرة: "تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها و معالجتها" إن نسبة الموافقين بشدة والموافقين من العمال قدرت بـ 33.3% و 50% على التوالي، وأن نسبة المحايدين قدرت بـ 16.7%، وأن نسبة الغير موافقين والغير موافقين إطلاقا منعدمة، هذا مؤشر جيد يدل على أن الشركة تمارس الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها.

المحور الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

سنحاول من خلال الجدول رقم:(03-09) معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة.

غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة البدليل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00%	00	4.2%	01	4.2%	01	50%	12	41.6%	10	العبارة الأولى
00%	00	00%	00	8.3%	02	41.6%	10	50%	12	العبارة الثانية
										العبارة الثالثة
20.8%	05	33.3%	08	8.3%	02	33.3%	08	4.2%	01	أ
00%	00	8.3%	02	8.3%	02	33.3%	08	50%	12	ب
00%	00	00%	00	8.3%	02	54.2%	13	37.5%	09	العبارة الرابعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

- تحليل العبارة الأولى: "تعتقد أن شركتكم تسعى إلى تحسين قدرتها التنافسية" من خلال أجوبة الموظفين نلاحظ أن نسبة الموافقين بشدة والموافقين بلغت 41.6% و 50% على التوالي، في حين قدرت نسبة الأفراد المحايدين 4.2%، أما نسبة الذين لا يوافقون قدرت بـ 4.2% إذ نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تهدف إلى تحسين قدراتها التنافسية، و هذا ما تم تأكيده من طرف أفراد عينة الدراسة المستجيبة.

- تحليل العبارة الثانية: "تعمل المؤسسة على رفع جودة منتجاتها باستمرار لإكتساب قدرة تنافسية" نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من الموظفين يوافقون على أن الشركة تعمل على جودة منتجاتها باستمرار لإكتساب قدرة تنافسية، وأن نسبة 41.6% من الأفراد الموافقين بينما أن نسبة 8.3% تمثل بقية أفراد العينة المحايدين، أما نسبة الأفراد الغير الموافقين و الغير موافقين إطلاقاً منعدمة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على زيادة قدراتها من خلال طرح منتجات ذات جودة عالية لإرضاء زبائنهم

تحليل العبارة الثالثة: "تدرك المؤسسة أن جودة التفوق - بمعنى تكون أنشطتها أكثر فعالية- تكون في حالة:

أ- توجه منتجاتها إلى قطاع سوقي محدد.

ب- توجه منتجاتها إلى السوق ككل.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

نلاحظ أن نسبة الافراد (الغير موافقين والغير موافقين إطلاقا) على أن الشركة توجه منتجاتها إلى قطاع سوقي محدد بلغت %33.3 و %20.8 على الترتيب ، بينما أن نسبة (الموافقين و الموافقین بشدة) على أن الشركة توجه منتجاتها إلى السوق ككل قدرت بـ %50 و %33.3 على التوالي وهذا يعني أغلب الموظفين موافقين على أن جوهر التفوق يكون بتوجيه منتجاتها للسوق ككل وليس إلى قطاع سوقي محدد.

تحليل العبارة الرابعة: "تعتقد أن شركتكم تعمل على تطوير إستراتيجياتها لتحسن من قدرتها التنافسية" نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة %37.5 من العمال الموافقين بشدة وأن نسبة %54.2 يوافقون على أن الشركة تعمل على تطوير إستراتيجياتها لتحسين قدرتها التنافسية، وبلغت نسبة العمال المحايدین %8.3، أما نسب الأفراد الغير (موافقين و الغير موافقين إطلاقا) منعدمة، وهذا ما يفسر أن غالبية أفراد العينة تعمل على تطوير إستراتيجياتها لرفع قدرتها التنافسية لضمان بقائها وسيطرتها على السوق.

الجدول رقم:(03-10) يوضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

البدیل العبارة	عالي جدا		عالي		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
العبارة الخامسة										
أ	16.7%	04	33.3%	08	20.8%	05	16.7%	04	12.5%	03
ب	29.2%	07	29.2%	07	37.5%	09	4.1%	01	00%	00
ج	20.8%	05	25%	06	50%	12	4.2%	01	00%	00
د	50%	12	29.2%	07	20.8%	05	00%	00	00%	00
هـ	41.7%	10	50%	12	8.3%	02	00%	00	00%	00

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

تحليل العبارة الخامسة: "من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية الشركة أصبحت لها:

أ- القدرة على إبتكار منتجات جديدة.

ب- القدرة على تحسين المنتجات الحالية.

ج- القدرة على تقليل التكاليف.

د- القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء.

هـ- القدرة على رفع حصتها السوقية.

- تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن شركة موبيليس قادرة على إبتكار منتجات جديدة و تعمل على تحسين منتجاتها الحالية و بالتالي تكتسب قدرتها على بناء علاقة دائمة مع عملائها و بطبيعة الحال سترتفع حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها و من ناحية قدرة الشركة على تخفيض تكاليفها كانت في حدود المتوسط فيجب عليها التحكم أكثر في تكاليفها

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس بولاية الطارف فرضية صحيحة،

إن مؤسسة موبيليس تقوم بتحليلي بيئتها الداخلية والخارجية لوضع خططها وتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل الذي يحقق أهدافها مما يؤدي تحقيقها للريادة على مستوى السوق التنافسية .

الفرضية الثانية: يجب على كل مؤسسة أن تصارع لتحقيق القدرة التنافسية فرضية صحيحة، لمواجهة القوى المضادة في الأسواق تسعى شركة موبيليس دوما إلى تحسين قدرتها التنافسية.

الفرضية الثالثة: تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، وعلاقتها بالقدرة التنافسية علاقة طردية فرضية صحيحة، توجد علاقة إرتباط بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية ويمكن القول أن معظم المستجوبين يؤيدون وجود علاقة بين هذين المتغيرين أي كلما تم تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق قدرات تنافسية عالية وبالتالي يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرضية الرابعة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة فرضية صحيحة، أن الغالبية العظمى من العاملين يؤكدون بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثرا إيجابيا على كفاءة وفعالية أداء الشركة وذلك من خلال ما تحققه من تطور وتقدم واضح للشركة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال تحليل نتائج الإستبيان وإختبار صحة فرضيات الدراسة يمكن التوصل إلى نتائج التالية :

-إن الغالبية العظمى من المبحوثين إناث بنسبة 58,3% وإن معظم أعمارهم تتراوح ما بين (30 و 40 سنة) وذلك بنسبة 54,2%.

-إن غالبية إطرارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية (تخصص ليسانس) بنسبة 75% من إجمالي عينة الدراسة.

-إن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة عمل وذلك بنسبة 45,8%.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس)

- تبين من الدراسة أن شركة موبيليس لديها إهتمام بالتدريب على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.
- للإدارة الإستراتيجية دور فعال في تحقيق قدرة تنافسية مستمرة للشركة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي قوي ضمن السوق التنافسية.
- الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية.
- تعتبر موبيليس لها قدرة تنافسية عالية وهذا في تقديم الخدمات ونوعيتها والعروض التي تقدمها من أجل إستقطاب العملاء.
- إن القدرة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- إن إكتساب قدرة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم الطرق إليها في هذا الفصل تم التعرض إلى نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الإستبيان وإختيار صحة الفرضيات حيث تبينا لنا مدى وعي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأهمية الإدارة الإستراتيجية والحرص على تطبيقها وممارستها بطريقة إحترافية لأجل تحسين قدرتها التنافسية.

خاتمة عامة

في ظل التحديات التي يعرفها إقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وممارسة لتحسين قدرتها التنافسية، ومن خلال ما تم عرضه ضمن هذه الدراسة يتضح لنا أن الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لدى شركة موبيليس بولاية الطارف، يتجلى أساسا في سعيها الدائم إلى أن تكون المتميزة والرائدة في مجال عملها وأن تحقق التفوق على باقي المنافسين وبذلك أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسة تقاس بمدى قدرتها على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم وإستباق تحركاتهم وذلك من خلال جملة من الإستراتيجيات التنافسية المبنية على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف وأيضا الفرص والتهديدات التي تواجهها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مؤسسة موبيليس بالرغم من مواجهتها لمجموعة من الصعوبات، إلا أنها إستطاعت تحويل هذه التهديدات إلى فرص حيث قامت بتوسيع تعاملاتها لرفع قدرتها التنافسية عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى تحقيق مركز تنافس قوي في إطار تطبيقها الفعلي للإدارة الإستراتيجية.

1- التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها أمكن الوصول إلى عدة توصيات تتمثل فيما يلي:

أ- يتوجب على المؤسسة أن تضع ضمن إستراتيجياتها العمل على خلق خدمات جديدة للحصول على القدرة التنافسية.

ب- على المؤسسات الراغبة في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية تتبنى أساليب للإدارة الإستراتيجية.

ج- ضرورة إتباع الأساليب والوسائل التي تعمل على تخفيض التكاليف.

2-أفاق الدراسة:

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة تم إستكشاف إمكانية المواصلة فيه بغية فتح أفاق مستقبلية يمكن دراستها والتعمق فيها من خلال دراسة المواضيع التالية:

- دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

- واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

- الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعلمنا ولاننفي قصورا في جهدنا غير أننا نرجوا أننا قد وفقنا في إختيار الموضوع ومنهجية تحليله وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، ب.د.ن، ب- ط، القاهرة، 2005.
- 2- أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 3- إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 4- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 5- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، 2013.
- 6 - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 7- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005.
- 8- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 9- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2002.
- 10- سهام مُجَّد موسى، نوال ابراهيم شين، الإدارة الإستراتيجية والآداء المفاهيم ونماذج القياس، دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الآداء المتوازن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2017.
- 11- طاهر محسن الغالبي، وائل مُجَّد ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 12- عادل ثابت، سيكولوجيا الادارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 13- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُجَّد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 14- عبد القادر مُجَّد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ، الطبعة الأولى، عمان، 2016.

- 15- عزام حسين خلف أرميلي، نعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور إستراتيجي معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.
- 16- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 17- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، ب.ط، سوريا، 2018.
- 18- مُجّد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
- 19- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 20- ناصر مُجّد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 21- نعيم إبراهيم الظاهر الإدارة الإستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 22- هاشم فوزي العبادي، مُجّد حسين منهل، السيناريو الإستراتيجي التخطيط - البناء - التنفيذ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 23- زكية بوسته، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 160.
- 24- مُجّد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.

المذكرات

- 1- بن جدو بن عليّة، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 2- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2007.

- 3- علاوي نصيرة، اليقضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 4- فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.
- 5- مُجّد حنفي مُجّد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الإتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
- 6- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 7- مشته مريم، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة مُجّد أمين دباغين، سطيف، 2019.
- 8- مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة أمّجّد موقرة، بومرداس، 2016.
- 9- أوريسي هيبية الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 10- بلال معلم، طارق مناس، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة الحالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس، رسالة ماستر (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
- 11- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 12- بوركوو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 13- جمال عبيد مُجّد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- 14- جميلة أديب أحمد العواودة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الوطنية كحالة دراسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
- 15- حجر مبارك سعود الحجرف، أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 16- حسان نضال، أثر إستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- 17- حنان دبايي، بشرى محجوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة، رسالة ماستر (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
- 18- خليل وليد، دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017.
- 19- سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- 11- ظافر مُجّد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 21- مروى خان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة تبسة، رسالة ماستر (غير منشورة) في تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

المجلات

- 1- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- 2- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الثامن والثلاثين، العدد الرابع، جوان 2016 .
- 3- عبد الله علي، دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
- 4- مُجّد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.

الندوات

1- عطية صلاح سلطان، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

المحاضرات

1- بومعروف إلياس، أسس الإدارة الإستراتيجية، السنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2- غضبان حسام الدين، ماهية الإدارة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 11- 04 - 2020، نقلا عن الرابط التالي <https://youtu.be/gYmyixinXaw> تم الإطلاع عليه في 31- 05 - 2021، على الساعة 22:05.

3- بضياف عبد المالك، محاضرات في مقياس إقتصاد الإستثمار والتنافسية، السنة الأولى ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

المواقع الإلكترونية

1- www.mobilis.dz

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
109	الإستبيان	02
115	عروض شركة موبيليس	01
124	خدمات شركة موبيليس	02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير



قسم: علوم التسيير

إستمارة بحث مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات

دراسة حالة شركة موبيليس - بولاية الطارف-

تحت اشراف الاستاذة :

من إعداد الطالبتان:

بن زارع حياة

- سناني حسيبة

- معزن نرجس

أخي العامل:

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص (إدارة إستراتيجية) بنظام (ل.م.د)، نرجو مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال حرصكم على ملء هذه الإستمارة بكل صراحة و موضوعية، علما أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

ملاحظة: ضع العلامة (X) في المكان المناسب

السنة الجامعية: 2020 – 2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس:

1-ذكر

2-أنثى

2/العمر:

1-أقل من 30 سنة

2-من 30 إلى 40 سنة

3-أكثر من 40 سنة

3/المؤهل العلمي الذي حصلت عليه:

1-ثانوي

2-بكالوريا

3-ليسانس

4-ماستر

5-دكتوراه

6-أخرى

4-عدد سنوات العمل:

-أقل من 10 سنوات

-من 10 إلى 15

-أكثر من 15 سنة

5-المرتبة الوظيفية (حددها):

المحور الثاني	خصائص الشركة.		
	نعم	لا	أحيانا
			بنود الإستثمار
1			هل توجد وحدة خاصة تهتم بإستراتيجية المؤسسة
2			هل تحاول الشركة مواكبة التطور في مجال الإدارة الإستراتيجية
3			هل تطبق الشركة مهارات إدارية عالية للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية
4			هل تحرص الشركة على توفير دورات تكوين و تدريب للعمال بغرض الإحاطة بأساليب الإدارة الحديثة
5			هل يتم توظيف العمال على أساس الخبرة و الأقدمية

المحور الثالث	درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.		
	نعم	لا	أحيانا
			بنود الإستثمار
1			هل لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية.
2			هل لديكم معرفة بفوائد و مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
3			هل لديكم معرفة جيدة بكيفية و إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية .
4			هل لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية محددة و مكتوبة.
5			هل تضع الشركة خططها و إستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية و الداخلية.

تابع للمحور الثالث	درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.				
	بنود الإستثمار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
6	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة				غير موافق إطلاقاً
7	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة				
8	هناك برامج تدريبية لكل مستويات الإدارة العليا و الوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية				
9	تمتلك الشركة تقنيات و تكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة و متنوعة.				
10	تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.				

المحور الرابع	دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة.				
	بنود الإستثمار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتقد أن شركتكم تسعى إلى تحسين قدرتها التنافسية				
2	تعمل الشركة على رفع جودة منتجاتها بإستمرار لإكتساب قدرة تنافسية				
3	تدرك الشركة أن جوهر التفوق - بمعنى تكون أنشطتها أكثر فعالية - تكون في حالة:				
	أ- توجه منتجاتها إلى قطاع سوقي محدد.				
	ب- توجه منتجاتها إلى السوق ككل.				
4	تعتقد أن شركتكم تعمل على تطوير إستراتيجياتها لتحسن من قدرتها التنافسية				

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا	دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة. بنود الإستثمار	تابع للمحور الرابع
					من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية المؤسسة أصبحت لها:	5
					أ- القدرة على إبتكار منتجات جديدة	
					ب- القدرة على تحسين المنتجات الخالية	
					ج- القدرة على تقليل التكاليف	
					د- القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء	
					هـ- القدرة على رفع حصتها السوقية	

Win Pro

Win Pro مفتاح النجاح
Λ +°θ°O%+ | OΘ%<

Win Pro

La Win Pro, la clé du succès
Λ +°θ°O%+ | OΘ%<

أحسن تخطيط عملي
WIN PRO

1000 دج	2500 دج	3500 دج	5000 دج
15 Go	40 Go	60 Go	90 Go
غير محدود نحو موبيليس			
4 سا	8 سا	10 سا	15 سا
شركات وطنية			
مكالمات نحو الشبكات الوطنية والدولية			

Le meilleur Business Plan
WIN PRO

1000 DA	2500 DA	3500 DA	5000 DA
15 Go	40 Go	60 Go	90 Go
illimité Mobilis			
4 H National	8 H	10 H	15 H
D'appels national et international			

موبيليس
www.mobilis.dz

موبيليس
mobilis
ENTREPRISES
www.mobilis.dz

La Win Pro, la clé du succès	Win Pro مفتاح النجاح
<p>Avec la Win Pro de Mobilis Entreprise soyez sûrs de vous doter d'un outil vous assurant de communiquer sans limite, de texter sans compter et de naviguer à grande vitesse et en toute mobilité.</p>	<p>مع « Win Pro » لموبيليس المؤسسات، كونوا متأكدين أنكم إختتم الحل الأنجم والأفضل لإتصالاتكم وبدون حدود، والإبحار بسرعة كبيرة.</p>
<p>Faites le choix de la Win Pro et profitez de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formules spécialement adaptées à vos différents besoins. • Appels et SMS gratuits en illimité vers tout le réseau Mobilis. • Forfaits mensuels utilisables vers les réseaux nationaux et internationaux. • Généreux forfaits internet pouvant atteindre des volumes de 90 Go. 	<p>إختاروا « Win Pro » واستفيدوا من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • صيغ مصممة تناسب مختلف متطلبات المؤسسات. • مكالمات و SMS مجانية نحو شبكة موبيليس. • اشتراكات ضخمة خاصة بالمكالمات صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية والدولية. • أحجام الأنترنت الخاصة بالاشتراكات تصل حتى 90 Go.
<p>Win Pro Control 1000</p> <p>Appels et SMS gratuits vers Mobilis de 06H à 18H. 04 Heures d'appels vers le national. 15 Go de connexion internet.</p>	<p>Win Pro Control 1000</p> <p>مكالمات و SMS مجانية صالحة نحو موبيليس من الساعة 06 إلى الساعة 18 مساءً. 04 ساعات من المكالمات صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية. 15 أنترنت عالي التدفق.</p>
<p>Win Pro Libre & Control 2500</p> <p>Appels et SMS gratuits vers Mobilis en H24. 08 Heures d'appels vers le national et l'international*. 40 Go de connexion internet.</p>	<p>Win Pro Libre & Control 2500</p> <p>مكالمات و SMS مجانية صالحة نحو موبيليس 24/24 ساعة. 08 ساعات من المكالمات صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية و الدولية*. 40 أنترنت عالي التدفق.</p>
<p>Win Pro Libre & Control 3500</p> <p>Appels et SMS gratuits vers Mobilis en H24. 10 Heures d'appels vers le national et l'international*. 60 Go de connexion internet.</p>	<p>Win Pro Libre & Control 3500</p> <p>مكالمات و SMS مجانية صالحة نحو موبيليس 24/24 ساعة. 10 ساعات من المكالمات صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية و الدولية*. 60 أنترنت عالي التدفق.</p>
<p>Win Pro Libre 5000</p> <p>Appels et SMS gratuits vers Mobilis en H24. 15 Heures d'appels vers le national et l'international*. 90 Go de connexion internet.</p>	<p>Win Pro Libre 5000</p> <p>مكالمات و SMS مجانية صالحة نحو موبيليس 24/24 ساعة. 15 ساعة من المكالمات صالحة نحو جميع الشبكات الوطنية و الدولية*. 90 أنترنت عالي التدفق.</p>
<p>Tarification au-delà et hors forfait: Appels en national : 5 DA/MIN** Appels en international: Tarifs en vigueur SMS en national: 5 DA/SMS SMS en international: 15 DA/SMS</p>	<p>الأسعار خارج الإشتراك المكالمات الوطنية : 5 دج للدقيقة** المكالمات نحو الشبكات الدولية: وفق التسعيرة الحالية SMS نحو الشبكات الوطنية : 5 دج SMS نحو الشبكات الدولية : 15 دج</p>
<p>(* Les minutes gratuites incluses dans les forfaits 2500, 3500 et 5000 sont valables vers tous les réseaux nationaux et vers les destinations internationales fixes suivantes : France, Espagne, Italie, Allemagne, Royaume-Uni, Maroc, Chine, Inde, Corée du Sud. (**) Taxation par palier de 30 secondes (2,5DA/30sec).</p>	<p>(*) الدقائق المتاحة من المكالمات للإشتراكات 2500, 3500, 5000 صالحة لكل الشبكات الوطنية و الشبكات الأرضية للدول التالية : فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا المملكة المتحدة، المغرب، الصين، الهند، كوريا الجنوبية. (**) احتساب تسعيرة المكالمات ب 30 ثانية 2.5 (دج /30 ثانية)</p>
<p>Pour plus d'informations contactez le 999 ou au 0660600999</p>	<p>لزيد من المعلومات ، إتصلوا بـ 999 أو 0660600999</p>

06

إختاروا الأفضل، مع عروض **PixX** الضخمة و الدائمة
Π·ΟΘ++ +X+O+Γ·C·U·Π ε I:ΦΛ·Θ ΠΞΥ·U·Θ+I εE:ZZO·I:II **PixX**
Profitez **à Vie** des **MEGAS** plans **PixX**

PixX

50 DA

100 DA

500 DA

1000 DA

2000 DA

www.mobilis.dz

موبيليس

Pour plus d'informations appelez le 888
Numéro long : 0660600888
www.facebook.com/MobilisOfficielle

إختاروا الأفضل، مع عروض PixX الضخمة و الدائمة

0099+ 0101 0201 1080 0820 0901 0901 0901 PixX

Profitez à Vie des MEGAS plans PixX



Validité	Gratuité	Crédit vers autres	Quota internet	حجم الإنترنت	رصيد نحو جميع الشبكات	مجانبة	صلاحية
24 H	600 DA vers Mobilis + SMS illimités	50 DA		PixX 50	50 دج	600 دج رصيد إضافي نحو موبيليس + رسائل قصيرة غير محدودة	24 سا
24 H	Appels + SMS illimités vers Mobilis	150 DA	1 Go	PixX 100	1 Go	مكالمات + رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس	24 سا
15 J	Appels + SMS illimités vers Mobilis	750 DA	5 Go	PixX 500	5 Go	مكالمات + رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس	15 يوم
30 J	Appels + SMS illimités vers Mobilis	2000 DA	13 Go	PixX 1000	13 Go	مكالمات + رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس	30 يوم
30 J	Appels + SMS illimités vers Mobilis + Facebook gratuit	4000 DA	30 Go	PixX 2000	30 Go	مكالمات + رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس + Facebook مجاني	30 يوم

Composez *600# et bénéficiez de:

- Plans PixX
- Pass Internet
- Plans International
- Pass Roaming

Ou demandez votre plan PixX directement au niveau des points de vente. Vous pouvez aussi, composez *665# et faire profiter vos proches des Plans PixX

شكّلوا *600# و استفيدوا من:

- عروض PixX
- جوازات الإنترنت
- عروض دولية
- جوازات التجوال الإنترنت

أو بإمكانكم إقتناء عروض PixX مباشرة عند نقاط البيع و بإمكانكم أيضا، إهداء عروض PixX لآقاريكم بتشكيل #665*

Be KING By mobilis

Première offre postpayée avec l'abonnement le moins cher sur le marché, qui vous permet de gérer votre consommation en voix, SMS et Internet en toute flexibilité selon votre budget et besoin, et ce, en activant des plans optionnels en composant *600# ou à travers l'interface Web «meetmob.mobilis.dz» ou l'application mobile «Mobispace».

BeKING, l'offre la plus intéressante pour l'utilisateur, permet de bénéficier de tous les services offerts par Mobilis (voix, SMS et Internet) en activant des plans optionnels en composant *600# ou à travers l'interface Web «meetmob.mobilis.dz» ou l'application mobile «Mobispace».

Frais d'activation	500 DA	مصاريف تفعيل الخط
Abonnement mensuel	500 DA	الاشتراك الشهري
Avantages accordés		مزايا العرض
Appels & SMS illimités vers Mobilis		
Appels vers autres	5 DA / 30 Sec	سعر المكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى
SMS vers autres	5 DA	سعر الرسالة القصيرة نحو الشبكات الوطنية الأخرى
SMS International	14 DA	سعر الرسالة القصيرة نحو الخارج

الملاحظات:
- الأسعار المشار إليها بحسب كل الرسوم.
- تكافة المكالمات الدولية و التحوال و كل خدمات القيمة المضافة.
- تحسب خارج الاشتراك.
- مدة إلتزام العرض 12 شهر.

Remarques :
- Tarifs exprimés en TTC.
- Les appels internationaux/Roaming ainsi que les frais de service à valeur ajoutée seront taxés en hors forfait.
- La durée d'engagement à l'offre est fixée à 12 mois.

Plans voix/SMS

Plan 500

1500^{DA} Bonus appels & SMS vers tous les réseaux en national.
1500 دج رصيد إضافي* مكالمات و رسائل قصيرة* صالح نحو جميع الشبكات الوطنية

Plan 1000

4000^{DA} Bonus appels & SMS vers tous les réseaux en national.
4000 دج رصيد إضافي* مكالمات و رسائل قصيرة* صالح نحو جميع الشبكات الوطنية

Pass Internet

Pass 3Go

3Go Internet valable 30 Jours au prix de 300DA
3Go انترنت صالحة لمدة 30 يوم ب 300 دج

Pass 7Go

7Go Internet valable 30 Jours au prix de 500DA
7Go انترنت صالحة لمدة 30 يوم ب 500 دج

Pass réseaux sociaux

Pass

Facebook/WhatsApp

1Go

Facebook/WhatsApp valable 24H au prix de 50DA
صالح لمدة 24 سا ب 50 دج

Illimité

Facebook/WhatsApp/Instagram

Volume Internet **illimité vers les réseaux sociaux** valable 30 Jours au prix de 500DA.
حجم إنترنت غير محدود نحو مواقع التواصل الاجتماعي صالح لمدة 30 يوم بسعر 500 دج

ملاحظة : الاشتراكات الإضافية صالحة لمدة 30 يوم في حدود دورة الفوترة
Remarque : Les plans voix/SMS et les pass Internet sont valables 30 jours dans la limite du cycle de facturation mensuel.





E-rselli

عبر البطاقات النقدية
VIA LES CARTES MONÉTIQUES

	لمزيد من المعلومات اتصلو بـ 666 أو 888 من خط موبيليس Pour plus d'informations appelez le 666 ou le 888
	0660600666 أو 0660600888 من خط ثابت 0660600666 ou 0660600888 depuis une ligne fixe
	الصفحة على الفيسبوك www.facebook.com/MobilisOfficielle
	الموقع على الانترنت www.mobilis.dz

E-rselli

خدمة E-rselli باستعمال البطاقات النقدية
 0660600666 E-rselli 0660600888 | 0660600666 | 0660600888
 Service E-rselli via les cartes monétiques



Le rechargement & le paiement devient un service à portée de main avec votre carte EDHABIA d'Algérie Poste



Le rechargement & le paiement devient un service à portée de main avec votre carte CIB de la BNA.

www.mobilis.dz


Arsselli via GAB

Vous permet de recharger votre compte ou payer votre facture Mobilis instantanément et en toute sécurité depuis les Guichets Automatiques d'Algérie Poste (GAB) en utilisant votre carte EDAHABIA.

Comment ça marche ?

- Accédez au menu du GAB (Insérez votre carte EDAHABIA, choisissez la langue et introduisez votre code PIN),
- Sélectionnez l'onglet « Service Mobile »,
- Sélectionnez l'onglet « Recharge Mobile »,
- Choisissez l'opérateur Mobilis,
- Introduisez le numéro de téléphone à recharger,
- Introduisez le montant de la recharge,
- Confirmez le numéro à recharger ainsi que le montant,
- Imprimez le ticket de l'opération.

Le service est gratuit, seul le montant rechargé sera déduit de votre compte CCP.

Ce service est disponible dans tous les GAB d'Algérie Poste.



www.mobilis.dz

موبيليس
mobilis

GAB عبر Arsselli

تسمح لكم هذه الخدمة بتعبئة خطكم ودفع فواتيركم موبيليس بشكل آمن عبر أجهزة الصراف الآلي لبريد الجزائر باستخدام البطاقة الذهبية.

الإستعمال

- الدخول إلى قائمة الصراف الآلي (إدخال البطاقة الذهبية و الرقم السري)،
- إختيار «خدمات النقال»
- إختيار «تعبئة النقال»
- إختيار المتعامل موبيليس،
- إدخال رقم الهاتف المراد تعبئته،
- إدخال المبلغ المراد تعبئته،
- تأكيد بيانات العملية (رقم الهاتف و المبلغ)،
- طبع إيصال العملية.

الخدمة مجانية يتم سحب المبلغ المعبأ فقط من حساب بريدكم الجاري.

هذه الخدمة متوفرة عبر جميع أجهزة الصراف الآلي لبريد الجزائر .



www.mobilis.dz

موبيليس
mobilis

GAB عبر Arsselli

خدمة التعبئة و تسديد الفاتورة
عبر الصراف الآلي لبريد الجزائر

☎ 0800 1 0000 1 8 8888 0 1 1 000 0
⓪ 00 33 1 GAB 1 0000 1 8888 0 0

Arsselli via GAB

☎ 0800 1 0000 1 8 8888 0 1 1 000 0
⓪ 00 33 1 GAB 1 0000 1 8888 0 0

Service de rechargement et de
paiement de facture via le GAB
d'Algérie Poste



www.mobilis.dz





www.mobilis.dz



Service de rechargement et de paiement de facture en ligne via e-paiement

Le service E-rsselli vous permet de recharger les lignes postpayées ou prépayées mobilis. Il vous permet également de régler vos factures, à tout moment où que vous soyez et en toute sécurité, en utilisant la carte EDAHABIA ou CIB via l'interface web <https://e-paiement.mobilis.dz>

■ Comment ça marche ?

- Connectez-vous sur <https://e-paiement.mobilis.dz> à partir de votre Smartphone, Tablette ou Ordinateur et introduisez:
 - Le numéro de téléphone à recharger;
 - Le code de sécurité affiché sur la carte monétique;
 - Le numéro de compte client (pour les clients postpayés);
 - Le montant de la recharge ou la facture à payer;
- Acceptez les conditions générales d'utilisation.

Une fois que vous confirmez le paiement, vous serez redirigé vers la page sécurisée de paiement en ligne d'Algérie Poste ou de la SATIM*, ou vous devez saisir les coordonnées de votre carte :

■ Carte EDAHABIA :

- Le numéro de la carte EDAHABIA;
- La date d'expiration de la carte;
- Le nom et prénom;
- Le cryptogramme CVC2/CVV2 (situé au dos de la carte);

Après avoir introduit les informations de la carte, un mot de passe vous sera envoyé par SMS qui doit être saisi sur la page de paiement sécurisée.

■ Carte CIB :

- Le numéro de la carte CIB;
- Le cryptogramme CVV2 (les trois derniers chiffres du numéro inscrit au dos de la carte);
- La date d'expiration de la carte;
- Le nom et prénom;
- Adresse et code postal;

Après avoir introduit les informations de la carte, vous devez introduire le code secret du service (que vous aurez demandé au préalable de votre banque).

Une fois le paiement validé, le reçu sera édité suivi d'un SMS de confirmation, le reçu pourra être envoyé à votre adresse mail pour enregistrement ou impression.

Le service est gratuit, seul le montant rechargé sera déduit de votre compte CCP ou bancaire.

خدمة التعبئة و تسديد الفواتير عبر الانترنت عن طريق الدفع الإلكتروني

E-rsselli هي خدمة الدفع الإلكتروني التي تسمح بتعبئة خطكم للدفع المسبق وتسديد فواتيركم للدفع البعدي موبيليس في أي وقت كان بدون تنقل وبكل أمان، باستعمال البطاقة الذهبية أو بطاقة CIB عبر واجهة الإنترنت <https://e-paiement.mobilis.dz>

■ كيفية الإستعمال؟

- الدخول إلى موقع الدفع عن بعد <https://e-paiement.mobilis.dz> من الهاتف النقال، الحاسب اللوحي أو جهاز الحاسوب وإدخال:
 - رقم الهاتف المراد تعبئته;
 - الرمز السري الظاهر على البطاقة النقدية;
 - رقم حساب للزبون (الدفع البعدي);
 - قيمة التعبئة أو الفاتورة المراد دفعها;
- قبول الشروط العامة للإستخدام.

بمجرد تأكيد طلب الدفع، يتم إعادة توجيهك إلى صفحة الدفع الآمنة لبريد الجزائر أو SATIM*، هنا يجب عليك إدخال معلومات بطاقتك:

■ البطاقة الذهبية:

- رقم بطاقة الذهبية;
 - تاريخ انتهاء صلاحية البطاقة;
 - الإسم و اللقب;
 - تشفير CVC2 / CVV2 (الموجود على ظهر البطاقة);
- عند الإنتهاء من إدخال المعلومات سيتم إرسال لك كلمة السر عن طريق رسالة قصيرة، التي يجب إدخالها في صفحة الدفع الآمنة.

■ البطاقة CIB:

- رقم بطاقة CIB
 - تشفير CVV2 (ثلاث أرقام الأخيرة للرقم الموجود على ظهر البطاقة);
 - تاريخ انتهاء صلاحية البطاقة;
 - الإسم و اللقب;
 - مقر السكن و الرمز البريدي;
- بعد إدخال معلومات البطاقة، يجب إدخال كلمة السر (التي طلبتها سابقاً من البنك الذي تتعامل معه).

بمجرد التحقق من صحة الدفع، يتم تحرير إيصال متبوعاً برسالة قصيرة لتأكيد العملية بإمكانك إرسال الإيصال على بريدك الإلكتروني أو تسجيله أو طباعته.

الخدمة مجانية، يتم فقط سحب المبلغ المعبى من حساب بريدكم الجاري أو البنكي.