

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية



قسم : علم الإجتماع

عنوان المذكرة :

# دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بملبنة سيدي خالد تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية

المشرف :

- أ. بلجوهر خالد

إعداد :

- العبادي نائلة فاطمة الزهراء

- براهيمى ثورية

لجنة المناقشة :

الأستاذ : سعيدى توفيق ..... رئيسا

الأستاذ : بلجوهر خالد ..... مشرفا

الاستاذة: بولسان نجاة ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

﴿ إن ربك ل ذو فضل على الناس ولكن أكثرهم لا يشكرون ﴾

أولاً نحمد الله العلي العظيم الذي ألهمنا الصبر في إتمام هذا البحث  
وأزكى الصلاة والتسليم على خاتم الأنبياء والمرسلين.

لو كان البحر كلمات شكر لا غترفنا منه لنعب عن امتناننا وشكرنا  
لكل من ساعدنا لننفذ وون أن نعطي كل ذي حق حقه...

وفي هذا المقام لا يسعنا إلا أن نوجه أسمى عبارات الشكر والتقدير  
إلى الأستاذ المشرف ﴿ بلجوهر خالد ﴾ الذي أعطانا من الحرص  
والنصيحة ما توج عملنا هذا.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة...  
إلى كل من يحمل شعلة العلم والتعليم...

إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون  
أهري هذا العمل المتواضع...

## ﴿الإهداء﴾

قال الله تعالى : ﴿قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك و لا تطيب الجنة إلا برأيتك الله جل جلاله ، إلا من بلغ الرسالة و أوى الأمانة و نصح  
الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالم ﴿سيرنا محمد صلى الله عليه و سلم﴾

إلى من كلله الله بلهيبه و الوقار إلى من علمني العطاء برون انتظار إلى من عمل اسمه بكل  
افتخار أرجو من الله أن يعمدني عمرك لترى ثمار قرحان قطفها بعمر طول إنتظار  
و ستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبر و الوري العزيز  
إلى ملكي في الحياة إلى من منحني الحب و التفاني إلى من كان وعائها سرنجاهي و بلسم جراحه  
﴿أمي الحبيبة﴾

إلى من بوجودهم أكتسب قوة و محبة لا حدو لها إلى أخواتي :

خديجة و صورية ، وون أن أنسى ملكي الصغيرة سكينه و لكل العائلة كبيرة و صغيرا  
إلى كل صديقاتي و إلى الذين بذلوا كل جهد و عطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساترتي الكرام  
لا سيما الأستاذ المشرف : ﴿بلجوهر خالد﴾ الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة

إلى زملائي في الدراسة خاصة تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية السنة الثانية ماستر  
و كل دفعة 2015 ، إلى من شاركوني في إنجاز هذا العمل نائلة ، منصور ، عيسى

و في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عمله هذا نفعا

يستفيد منه جميع الطلبة (المقبلين على التخرج.

## ﴿الإهداء﴾

قال الله تعالى : ﴿قل إعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الجنة إلا برأيتك ، الله جل جلاله إلا من بلغ الرسالة و أوى الأمانة و نصح

الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالم ﴿سيرنا محمد صلى الله عليه و سلم﴾

إلى من كلله الله بلمهيبه و الوقار إلى من علمني العطاء برون انتظار إلى من عمل اسمه بكل

افتخار أرجو من الله أن يسمر في عمرك لترى ثمار قرحان تظفها بعمر طول إنتظار

و ستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبر و الاري العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى من منحني الحب و التفاني إلى من كان وعائها سر نجاحي و بلسم جراحي

﴿أمي الحبيبة﴾ إلى من بوجودهم اكتسب قرة و محبة لا حدود لها إلى أختوتي :

عاول ، أمينة ، ندير ، أنصار ، أعلام ، خالد

وون أن أنسى ملاكي الصغيرة أنفال و سجدو ملك و لكل العائلة كبيرة و صغيرة

إلى كل صديقاتي و إلى الزين بزلوا كل جهد و عطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساترتي الكرام

لا سيما الأستاذ المشرف ﴿بلجوهر خالد﴾ الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

إلى زملائي في الدراسة خاصة تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية (السنة الثانية ماستر

و كل دفعة 2015 ، إلى من شاركوني في إنجاز هذا العمل ثورية ، منصور ، عيسى

و في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عمله هذا نفعاً

يستفيد منه جميع الطلبة (المقبلين على التخرج.

# الفهرس

الشكر

الإهداء

أ ..... المقدمة

## الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

5	تمهيد.....
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
7	ثانياً: أهمية وأهداف الموضوع.....
9	ثالثاً: الإشكالية.....
9	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
10	خامساً: الإطار المفاهيمي.....
10	1- التخطيط الاستراتيجي.....
11	1-1- مفهوم الإستراتيجية.....
13	1-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
15	1-3- أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي.....
16	1-4- خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
17	1-5- أنواع التخطيط الاستراتيجي.....
23	1-6- مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.....
24	1-7- دور ومهام المخطط الاستراتيجي.....
25	2- الميزة التنافسية.....
27	2-1- مفهوم التنافسية.....
27	2-2- مفهوم الميزة التنافسية.....
28	2-3- أسباب الميزة التنافسية.....
34	2-4- أنواع الميزة التنافسية.....
43	2-5- مصادر الميزة التنافسية.....

43	.....	2-6- معايير الحكم على جودتها
44	.....	2-7- محددات الميزة التنافسية
49	.....	سادسا: الدراسات السابقة
53	.....	سابعا : الابعاد النظرية للدراسة

### الفصل الثاني : الاجراءات المنهجية

55	.....	تمهيد
56	.....	أولا : مجالات الدراسة..( المكاني ، الزماني ، البشري).
57	.....	ثانيا : التعريف بالمؤسسة
58	.....	ثالثا:المنهج المستعمل
58	.....	رابعا:أدوات جمع البيانات
59	.....	خامسا:عينة الدراسة
63	.....	سادسا : الأساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة

### الفصل الثالث: تحليل و مناقشة البيانات

65	.....	تمهيد
92	.....	أولا:تحليل بيانات الدراسة
92	.....	ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
94	.....	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
97	.....	الخاتمة
		قائمة المراجع
		الملاحق

الجدول والاشكال:

1/ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
60	كيفية اختيار العينة	الجدول 01
60	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول 02
61	توزيع افراد العينة حسب السن	الجدول 03
62	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول 04
62	توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول 05
63	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	الجدول 07
63	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول 08
65	نوع الخطة المتبعة في المؤسسة وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	الجدول 09
66	مدى قدرة رئيس مصلحة العمال على امتلاك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على ايصالها لجميع المعنيين وعلاقتها بالجنس.	الجدول 10
67	اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة لتحقيق الاهداف بما يتلائم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	الجدول 11
68	رضا العامل عن اداء عمله في المؤسسة وعلاقتها بالسن	الجدول 12
69	تطوير واستحداث اساليب جديدة في الاداء واتقان العمل وعلاقتها بالجنس	الجدول 13
70	اساليب التخطيط وزيادة كفاءات وفعالية المورد البشري وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية	الجدول 14
71	مدى استفادة العمال من المشاركة في اتخاذ القرار لتقوية الرغبة في العمل وعلاقتها بالمستوى التعليمي	الجدول 15
72	الترقية وعلاقتها بالاقدمية	الجدول 16
73	وجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط وعلاقتها بالمستوى التعليمي	الجدول 17
74	تحليل الفرص والتهديدات لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	الجدول 18
75	تحديد الاولويات والاهداف من خلال نظام الاتصالات وعلاقته بالاقدمية	الجدول 19



76	دور التخصص في معرفة العامل الفنية بالعمل وعلاقته بالمستوى التعليمي	الجدول 20
78	مساهمة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 21
79	التخصص يحقق نتائج عمل افضل وعلاقته بالجنس	الجدول 22
80	كفاءات الجهاز الاداري في توزيع وتقسيم المهام وزيادة الانتاجية وعلاقته بالاقدمية	الجدول 23
81	دور الرقابة الادارية في ادراك المورد البشري للدور وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 24
82	كفاءة الموظفين في تحسين وزيادة الانتاجية ودورهم في اكساب المؤسسة سمعة في السوق وعلاقته بالمستوى التعليمي	الجدول 25
83	التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة ومواصفاتها ومساهمته في تحقيق الاهداف و علاقته بالاقدمية	الجدول 26
84	التقليل من هوامش الشك والمخاطرة يؤدي الى سرعة محاكاة المنافسين والتفوق عليهم وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 27
85	التنوع في اساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 28
86	دور الابتكار والتحسين في انجاز المهام و اشباع حاجات الزبون وعلاقته بالاقدمية	الجدول 29
87	مساهمة الاختيار السليم لموارد الاولية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 30

## 2/ قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	خصائص التخطيط الاستراتيجي	الشكل 1
23	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي	الشكل 2
41	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل 3

لقد شهد القرن الواحد والعشرون تحولات و تغييرات جذرية في مجال طبيعة الأعمال، سواء الدولية أو المحلية، التي تتضمن تحولات مست جميع المجالات السياسية الاجتماعية ، الاقتصادية و الثقافية نتيجة لمتطلبات العولمة بمختلف مظاهرها و في جميع مجالاتها و كذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، فكل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة من الجانبين المحلي و الدولي، كما أحدثت عدة تغييرات على مستوى القوانين و النظم و عل أنماط تنظيم و إدارة المؤسسات، و أصبحت تهدد بقاء و نمو العديد من المؤسسات، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تتسابق من أجل الحصول على مصادر التفوق على المنافسين و البحث عن السبل لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من تحقيق البقاء و النمو و الاستمرارية، ونفس الشيء بالنسبة للشركات الوطنية التي أصبحت تدرك أنه لكي تصبح قادرة على كسب مزايا العولمة و تحرير الأسواق و مواجهة المنافسين، فعليها أن ترقى إلى المستويات المطلوبة بتجنيد كافة الموارد البشرية المختلفة و كافة الكفاءات و المهارات اللازمة لتحقيق ذلك.

و لأن المورد البشري أصبح من أهم عوامل النجاح و التفوق و العامل الأهم لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية، و ينبغي النظر إليه من خلال دوره في أي منظمة و المتمثل في البعد الاستراتيجي الذي جعله يتحول من إطار التسيير إلى الدور الاستراتيجي الأمر الذي يحتم أن يكون هذا المورد البشري أكثر معرفة و كفاءة و يفرض التحكم في جودة تلك الكفاءة و توظيف المعرفة الكامنة فيها.

و نظرا إلى ما توصلت إليه المؤسسات الجزائرية خلال الفترة الأخيرة، اتجه اهتمام المسؤولين إلى البحث عن الأساليب الجديدة في أداء الأعمال التي تؤدي بهم إلى دعم قراراتهم و كفاءاتهم في المضي قدما نحو تحسين الإنتاجية و تحدي التنافسية التي أصبحت من المواضيع التي يجب البحث و الاهتمام بها و هذا بتبني المؤسسة أسلوبا للتخطيط الاستراتيجي الذي يمكنها من التسيير الفعال و المحكم الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

و من هذا المنطلق، فإن الدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية هامة و هي أن للتخطيط الاستراتيجي دورا فعالا و هاما في تحقيق الميزة التنافسية. و قد توصل الباحثون و المتخصصون في علوم الإدارة و التسيير إلى أن امتلاك المؤسسة لأسلوب تخطيط استراتيجي فعال يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و على هذا الأساس فإن إشكالية البحث أو الدراسة جاءت لتطرح موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة سيدي خالد بتيارت، و الذي يشكل إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ضمن هذا المسعى، انقسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يضم الإطار النظري للدراسة، و قد تناولنا فيه:

- أسباب اختيار الموضوع.
- أهمية و أهداف الموضوع.
- الإشكالية.
- فرضيات الدراسة.
- الإطار المفاهيمي الذي ضم جميع العناصر المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

- النظريات ثم الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان " الإطار المنهجي للدراسة "، و قد ضم العناصر

التالية:

- مجالات الدراسة.
- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة.
- المنهج المستخدم.
- أدوات جمع البيانات.
- العينة و كيفية اختيارها.
- خصائص العينة.

الفصل الثالث: اندرج تحت عنوان " تحليل و مناقشة نتائج الدراسة " و قد ضم

العناصر التالية:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

هذا و قد ختمنا دراستنا بالتعرض إلى الخاتمة ثم تليها قائمة المصادر و المراجع

ثم الملاحق.

الجدول والاشكال:

1/ قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 01	كيفية اختيار العينة	60
جدول 02	توزيع افراد العينة حسب الجنس	60
الجدول 03	توزيع افراد العينة حسب السن	61
الجدول 04	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
الجدول 05	توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية	62
الجدول 07	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	63
الجدول 08	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	63
الجدول 09	نوع الخطة المتبعة في المؤسسة وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	65
الجدول 10	مدى قدرة رئيس مصلحة العمال على امتلاك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على ايصالها لجميع المعنيين وعلاقتها بالجنس.	66
الجدول 11	اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة لتحقيق الاهداف بما يتلائم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	67
الجدول 12	رضا العامل عن اداء عمله في المؤسسة وعلاقتها بالسن	68
الجدول 13	تطوير واستحداث اساليب جديدة في الاداء واتقان العمل وعلاقتها بالجنس	69
الجدول 14	اساليب التخطيط وزيادة كفاءات وفعالية المورد البشري وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية	70
الجدول 15	مدى استفادة العمال من المشاركة في اتخاذ القرار لتقوية الرغبة في العمل وعلاقتها بالمستوى التعليمي	71
الجدول 16	الترقية وعلاقتها بالاقدمية	72
الجدول 17	وجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط وعلاقتها بالمستوى التعليمي	73
الجدول 18	تحليل الفرص والتهديدات لتحديد مصادر القوة والضعف في المؤسسة وعلاقتها بالفئات السوسيو مهنية	74
الجدول 19	تحديد الاولويات والاهداف من خلال نظام الاتصالات وعلاقته بالاقدمية	75

76	دور التخصص في معرفة العامل الفنية بالعمل وعلاقته بالمستوى التعليمي	الجدول 20
78	مساهمة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 21
79	التخصص يحقق نتائج عمل افضل وعلاقته بالجنس	الجدول 22
80	كفاءات الجهاز الاداري في توزيع وتقسيم المهام وزيادة الانتاجية وعلاقته بالاقدمية	الجدول 23
81	دور الرقابة الادارية في ادراك المورد البشري للدور وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 24
82	كفاءة الموظفين في تحسين وزيادة الانتاجية ودورهم في اكساب المؤسسة سمعة في السوق وعلاقته بالمستوى التعليمي	الجدول 25
83	التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة ومواصفاتها ومساهمته في تحقيق الاهداف و علاقته بالاقدمية	الجدول 26
84	التقليل من هوامش الشك والمخاطرة يؤدي الى سرعة محاكاة المنافسين والتفوق عليهم وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 27
85	التنوع في اساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 28
86	دور الابتكار والتحسين في انجاز المهام و اشباع حاجات الزبون وعلاقته بالاقدمية	الجدول 29
87	مساهمة الاختيار السليم لموارد الاولية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين وعلاقته بالمستوى الوظيفي	الجدول 30

## 2/ قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	خصائص التخطيط الاستراتيجي	الشكل 1
23	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي	الشكل 2
41	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل 3

## تمهيد :

يعد موضوع التخطيط الإستراتيجي من أهم المواضيع التي تستدعي البحث و التقصي في أي مؤسسة و أكثر الخطوات الفعالة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي و الخدماتي في المؤسسات المختلفة و إن تكامل العمليات التخطيطية الشاملة للمؤسسة يعد حالة هادفة لتحقيق الميزة التنافسية.

و من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكنا من فهم الدور بين متغيري الدراسة و هذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية و فرض الدراسة .

## أولاً: أسباب إختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار و البحث في هذا الموضوع دون غيره نجملها فيما يلي :

## أ- أسباب ذاتية:

1. بحكم التخصص العلمي الذي درسناه لما بعد التدرج و ورح الفضول للإطلاع على خبايا و حيثيات هذا الموضوع.
2. إحساسنا بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في أي منظمة.
3. الفضول العلمي و الرغبة الملحة في الاطلاع على الجانب العلمي من مجال إستراتيجية التخطيط وما لها من دور في عملية تحقيق الميزة التنافسية و العمل على المقارنة ما بين الجانبين النظري و التطبيقي .

4. شعورنا بضعف إطلاع المؤسسات التخطيطية في بلادنا على هذا الموضوع.

## ب- أسباب موضوعية :

1. إمكانية البحث المتوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى إمكانيات ملموسة في الموضوع.

2. محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
  3. تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية و محاولة إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية و مساهمته في ديمومة و إستمرارية المؤسسة.
  4. محاولة إثبات أن التخطيط الإستراتيجي مطلباً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال اعتباره إحدى الركائز الأساسية للتميز و خلق القيمة.
- ثانياً : أهداف و أهمية الدراسة :
- أ- الأهداف :
- من مجمل المبررات السابقة و من خلال إطلاعنا على مختلف النظريات و الدراسات الميدانية التي أجريت حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي كالاتي :
  1. محاولة تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي.
  2. محاولة تعزيز و تفعيل موضوع التخطيط الاستراتيجي و أهمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق مكانتها و دورها بكل فعالية من أهداف أنشأت لأجلها.
  3. رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعنا على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التخطيط الاستراتيجي).
  4. توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثون و من ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
  5. الهدف من دراستنا لهذا الموضوع، البحث عن الوسائل و الأساليب التي تساعد على زيادة فعالية و أداء العمال لخلق ميزة تنافسية مستمرة تضمن البقاء و النمو و الاستمرارية ضمن إستراتيجية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.



ب- الأهمية : تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- تحليل دور فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، و عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب لنجعل منه أرضية نظرية و دعم يمكن الباحث من إنجاز دراسات نظرية أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع، و يساهم بدوره في سد النقص الموجود في هذا المجال.

- محاولة جذب انتباه و خاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال (التخطيط الاستراتيجي) باعتباره سر نجاح و تفوق المؤسسات وأداة تحقيق الربحية و تساهم بالدرجة الأولى في خلق ميزة تنافسية غير مسبوقة.

ثالثا : الإشكالية

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أهم المواضيع الأساسية في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية إذ يشكل مبحثا أساسيا في هذا التخصص.

فإن التخطيط الاستراتيجي يمدنا بنظرة رحبة و بعيدة بموقع منظمة ما ومكانتها في داخل بيئة متبلورة ، و حالما يتم الفهم و التمييز بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط العادي فيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتتنافس بكفاءة و فعالية غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاصة بها.

و هنا يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها

و غايتها و أهدافها من خلال وضع إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة ، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها هي في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي فمن خلاله يتم تصور و تخيل مستقبل

المنظمة و تقدير احتياجاتها الآنية و المستقبلية من قوة العمل. و السبب الرئيسي للحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي هو توفير المعلومات الممكنة من وظائف الإدارات الأخرى و تحديد الشرائح السوقية و أسلوب المنافسة باعتبارها نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون

منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها

و كفاءتها البشرية فهي تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف

الداخلية و من هذا المنطلق يساهم التخطيط الاستراتيجي في وصول المؤسسة إلى اكتشاف

طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد أحداث المؤسسة لعملية الإبداع.

و عليه فإن كل منظمة بحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي باعتباره نشاطا ضروريا نتيجة للتغيرات الهامة و التجديدات التكنولوجية فضلا على أنه التوقع المسبق للمؤسسة إذ يقوم بتحديد الأهداف و الأولويات للمؤسسة و كذا الاختصاصات لفهم كل عام مكانه في النظام الداخلي باعتباره مورد بشري يساهم في تحقيق التنافس حيث تتجلى أهميته كمورد للإبداعات و الابتكارات، أي مصدر للتميز و أساس لبناء ميزة تنافسية كما أنه يعمل على تطوير و استحداث أساليب جديدة لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا و نظرا لتغيرات و العوامل السالفة الذكر قد يكون لها دور ملحوظ على الميزة التنافسية التي تسعى كل المؤسسات جاهدة لتحقيقها و الميزة تتمحور على عدة خصائص يجب تحقيقها كتخفيض التكاليف و تحسين الجودة و زيادة السوق و تعظيم الربحية على المدى الطويل بالاضافة إلى المراهنة على كسب رضا العميل أو الزبون.

و هذا ما أكده بعض المنظرين و الباحثين في موضوع التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية مثل: النظرية اليابانية في الإدارة المطوعة للبيئة الأمريكية لوليام أوشي (Z) : التي ترى أن وظيفة التخطيط الاستراتيجي هي الأساس في المؤسسات ، بحيث تساعد في وضع البرامج التقييمية التي تكون على مدى السنة و تقوم على أساس كمية و نوعية الإنتاج.

أما فيما يخص الميزة التنافسية أثبتت نظرية التحليل الكلاسيكي لمايكل بورتر إذن يفرض على صانعي الإستراتيجية ، صياغة و تطوير خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء و على ضوء ذلك يمكن تحسين القدرة التنافسية" .

و من هذا المنطق فإن الدراسة الراهنة تحاول تشخيص الواقع الفعلي لدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمدينة سيدي خالد بتيارت. و في ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي الذي مفاده:

- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- و من اجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر و التحكم في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- إلى أي مدى يؤدي إستحداث أساليب جديدة في العمل إلى زيادة رضا الزبون ؟
  - هل كلما كان تقسيم المهام و توزيع الاختصاصات دقيقا أدى إلى زيادة المنتج ؟
- رابعا : الفرضيات

تشكل فروض الدراسة في أي بحث نقطة رئيسية و أولية إلى الميدان لذلك يتطلب صياغتها صياغة دقيقة و علمية في آن واحد، و من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الأطروحات الواردة في المشكلة البحثية في ضوء التراث الامبريقي المتوفر حول التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات و التي تتكون من فرضية عامة و فرضيتان جزئيتان فأما الفرضية العامة فهي :

- للتخطيط الاستراتيجي دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية.
- و الفرضيتان هما :

1. كلما كان هناك إستحداث لأساليب جديدة في العمل أدى ذلك إلى زيادة رضا الزبون.
2. كلما كان تقسيم المهام و توزيع الاختصاصات دقيقا أدى ذلك إلى زيادة المنتج.

خامسا: مفاهيم الدراسة :

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمات :

1-1- مفهوم الاستراتيجية :

تعريف ميتنز بورغ 1987 Mintzberg :

الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة<sup>1</sup> .

تعريف تشاندلر 1962 Chandler :

الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و تبني طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات<sup>2</sup> .  
التعريف الإجرائي للاستراتيجية :

هي تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها و ذلك من خلال الدراسة و البحث و التحليل لفرص و تهديدات البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية رغبة منها في مواجهة المنافسة و معرفة ما يميز منافسيها و التسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غايتها و بالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها .

1-2- تعريف التخطيط الاستراتيجي للمنظمات :

تعريف أحمد سيد مصطفى :

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب و مسار البلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة و تشكل هذه الخطة الإستراتيجية مناهج تترشد به الإدارة في وضع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها و ما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.

<sup>1</sup> - فلاح حسين الحسني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان 2000 ، ص 14 .

<sup>2</sup> - نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة و المنافسة، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص 34 .

- بمعنى أنه هو العلاقة الطويلة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها و بذلك فهو يتضمن السمات الكلية المهام و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية للمؤسسة و استخدامها في صياغة و تطوير هذه الأهداف و من ثم تحقيقها .

### تعريف أسامة محمد علما :

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة بمنظمة الاعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي و من ثم أسلوب العمل و التشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي و وضعه موضع التنفيذ<sup>1</sup>.

-يعني أيضا العملية التي يتم بواسطتها تصور و تخيل مستقبل المنظمة و عملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيقها في المستقبل.

ويعرف أيضا بأنه: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية و يحدد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة و أسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي يجيب عن سؤالين :

- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها؟ .
- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة : السعر ، الجودة ، السرعة؟<sup>2</sup>.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية و الداخلية.

### ويعرف التخطيط الاستراتيجي :

على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلال تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك و المجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - د. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، ص 84.

<sup>2</sup> - د. بلال خلف السكارتة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، 2010 هـ ، 1431 هـ ، الأردن ، ص 91.

<sup>3</sup> - أ. حنان بن عوالي ، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الحوار العربية جامعة شلف.

هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل لممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية و ليس العكس ، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية .

و يعرف أيضا أنه : "التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم و النوع الملائمين و في الوقت و المكان للإبقاء على هذه الإحتياجات<sup>1</sup> .

- التعريف أعلاه يوضح الموزانة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا والتي ممكن أن تتوفر مستقبلا .  
- و يعرف أيضا بأنه : "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تجيب على أسئلة معينة مثل : من نحن ؟ ماذا سوف نفعل ؟ و كيف نفعل ذلك ؟ و ما الذي نأمل في تحقيقه ؟ ما هي نقاط ضعف ؟ و ما هي الفرص و المخاطر التي تواجهنا في بيئة العمل ؟<sup>2</sup> .

- بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية: رؤية المنظمة ، رسالة المنظمة ، القيم الجوهرية ، الأهداف الإستراتيجية العامة المشاريع و الأنشطة المحددة و التي تسمى أيضا بخطط العمل Action plans .  
- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : "عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و آثارها في المستقبل ، و وضع الأهداف و الاستراتيجيات و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذ خطط البرامج المحددة<sup>3</sup> .

و هذا يعني أنه التقدير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين و هو عمل سبق التنفيذ .  
يعرف أيضا بأنه : "أحد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلالها تقدر و تحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط 1 ، الجزائر، 2011 ، ص 27 .  
<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ص 51-52 .  
<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2005 ، ص 229

الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها و مهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها"<sup>1</sup> .

كما عرفها معهد التطوير و شؤون الأفراد بأنه : عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع المؤسسة"<sup>2</sup> .

- انطلاقاً من التعاريف السالفة الذكر، يمكن إجمال تعريف لعملية التخطيط الاستراتيجي بأنها عملية منهجية مستمرة تقوم بها المنظمة، تقوم على أساس التقدير الجيد للموارد البشرية اللازمة من حيث الحكم والنوع.

### التعريف الإجرائي :

التخطيط الاستراتيجي هو عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة و تشخيص الرؤية المستقبلية و تمر بتحليل كمي و وصفي لنقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي و التي تخضع لآليات محددة لتنفيذ و بمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال أو على مستوى اقتصاد قطاعي أو إقليمي أو وطني.

### 1-3 أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات :

#### أ-الأهداف

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل منظمة.
2. التوصيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة و وضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير إمكانيات المنظمة و تحليل الفرص و القيود و التهديدات و تقويمها و وضع سبل التعامل الفعال معها.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2 ، دار فاروق للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 24.

4. تدعيم قدرة المنظمة في تهديد نقاط القوة و أوجه الضعف لديها و تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
  5. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
  6. توفر أدوات التنبؤ و التقدير لاتجاهات لعناصر بيئة عمل المنظمة.
  7. تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
  8. تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :
    - أ. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة للمنظمة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها.
    - ب. تحديد أفضل بدائل و توفير موارد المنظمة وقف اعتبارات التكلفة و الفائدة.
    - ت. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات و التأكد من فعاليتها.
    - ث. تطوير أدوات و أساليب إعداد الموازنات الاستثمارية و البرامج المالية للمنظمة.
    - ج. وضع الإطار العام لأسس تحديد و تنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها<sup>1</sup>.
- ب- الأهمية:**
1. تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
  2. صياغة و تطوير رسالة المنظمة و أهدافها .
  3. تهديد و توجيه مسار العمل في المنظمة
  4. تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المنظمة.
  5. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات و أهداف أصحاب الأموال و الإدارة العليا و مصلحة أعضاء المنظمة.
  6. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي.

<sup>1</sup> - د. بلال خلق السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ط 1 ، 2010 ص 95-96.



7. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة و أهدافها و ما يتم وضعه من سياسات و قواعد و أنظمة عمل.

8. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية<sup>1</sup>.

#### 4-1 - خصائص التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات :

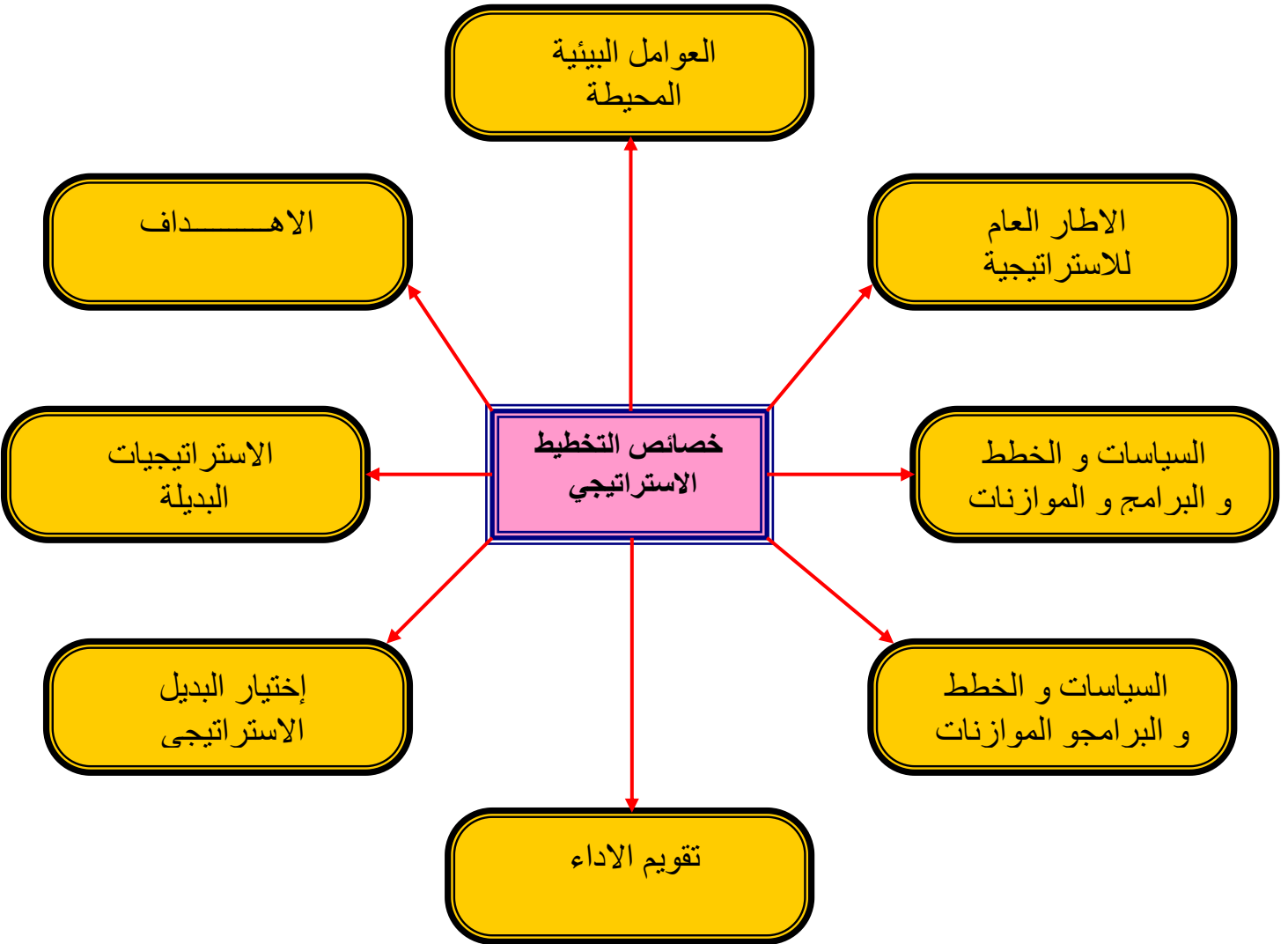
يتكون التخطيط الاستراتيجي على العناصر التالية<sup>2</sup> :

- وضع الإطار العام الإستراتيجي
  - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة و القيود المفروضة.
  - تحديد الأهداف و الغايات.
  - وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها.
  - اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
  - وضع السياسات و الخطط و البرامج و الموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف و الغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل و قصيرة الأجل ، و وضعها في شكل برامج زمنية.
  - تقييم الأداء في ضوء الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط الموضوعه ، مع مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجيات و الخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
  - توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية انظر المخطط التالي :
- و بصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 95-96

<sup>2</sup> - محمد مندورة و د. جمال درويش ، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، ص 18-19.

الشكل رقم (01) : خصائص التخطيط الاستراتيجي



مصدر: د. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 102.

## الشمول و التكامل :

و ذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، و النظر إليها بصورة شاملة و نظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة ، فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

**المرونة :**

يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة و أن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

## 1-5: أنواع التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات :

تفسر عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط :

**\* الخطة الإستراتيجية :**

هي الخطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها و البرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ، و تعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات و الوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد و الاستثمارات اللازمة مصادر التمويل الأسلوب التقني المستخدم ، احتياجات القوى البشرية ....إلخ

و تتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 05 – 15 سنة ، من خصائصها أنها ذات خطوط عريضة و تتم في مستويات الإدارية العليا ، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، و تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية و كإطار توجيه القرارات في المؤسسة.

**\* الخطة التكتيكية متوسطة الأجل:**

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج و الخدمات و الأفراد و البحوث و التجهيزات ....إلخ ، و ذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء

الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية ، و يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين

03-05 سنوات ، و مجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر

على التفاصيل ، و تتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

### \* الخطة التكتيكية قصيرة الأجل :

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية و توفر خطوط مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل: خطط الاستخدام القوى البشرية ، و موازنة المصاريف و النفقات مع الموارد و الميزانيات السنوية ، و بالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات ... إلخ .

و يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، و تتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة ، و من خصائصها أيضا انها محددة المجال و تقتصر على نشاط معين ، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

### 1-6 مراحل و خطوات التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات :

و يمر التخطيط الاستراتيجي بالمرحل التالية<sup>1</sup> :

### \* الرؤية و التصورات :

هذه المرحلة هي الخطوات الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية و التكتيكية و هذه الرؤية و التصورات هي حصيلا الإجابة على الأسئلة التالية :

- \* ما هو وضع المؤسسة بعد 05-15 سنة؟
- \* ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها و تقدمها المؤسسة؟
- \* من هم منسوبي المؤسسة ؟ ما هي مؤهلاتهم ؟
- \* ما هي ميول الموظفين و طبائعهم ؟
- \* ما هي القيم المشتركة للمؤسسة و منسوبيها ؟
- \* ما هي نظرة المستفيدين من المؤسسة و المجتمع تجاهها ؟
- \* ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة ؟

<sup>1</sup> - محمد مندورة، ود. محمد جمال درويش التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، المملكة العربية السعودية، مطابع جامعة الملك سعود، 1994، ص 21-23.

\* ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟

### \* تحليل الوضع الحالي للمؤسسة :

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالي:

أ- هموم المنشأة : و يتضمن ذلك مايلي :

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة : و التي يمكن أن يؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها و خدماتها.

- يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف و ليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.

- عمق التحليل في هذه المرحلة و درجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية و التكتيكية<sup>1</sup>.

### ب- تحليل الفرص الخارجية:

في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجال الأعمال و ليس بمنظار المدير و المسؤول و يتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.

- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمر من وقت و جهد في محاولة

استغلال هذه الفرص<sup>2</sup>.

- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟

- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد و جهد المؤسسة في محاولة استغلال

الفرص.

### ج- نقاط القوة لدى المؤسسة :

و يشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو

مشابها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى ، و يتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه

بحسب درجة تفرد المؤسسة بها،

و أيضا بحسب إمكانية استغلالها و توجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. و عندما

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2009، ص70 .

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص71.

يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلالها لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله علميا لتنفيذ ذلك.

#### د- التهديدات الخارجية:

انطلاقا من الواقع الحالي و الظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة و يتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة و كأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر :

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات و المصاريف.
- تقلص مصادر الدعم .
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح و أنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

#### \* تحديد رسالة المؤسسة :

و توضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات و المنتجات ، كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة الخاصة المتعلقة بالاستمرارية و النمو ، و تحمل المؤسسة الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار ، و تتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها و الغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال الموارد المؤسسة.
- التعبير عن الروح و القيم للعمل داخل المؤسسة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
- تسيير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط و عمليات تكتيكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 20)، مجموعة النبل العربية للنشر، ط1، 1999، ص82 .

**\* وضع الأهداف و الغايات :**

- و في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف و الغايات التي تحقق رسالة المؤسسة و من المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>1</sup> :
- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يجب تنفيذه.
  - أن تكون قابلة للقياس ، فيفضل أن يحتوى الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يجب تحقيقه.
  - أن تكون ممكنة التحقيق ، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة و بعيدة و لكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
  - أن تكون واقعية ، و المقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً و المتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
  - أن تكون ذات توقيت مناسب ، و هنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف ، و ما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

**\* وضع الخطط الإستراتيجية :**

- ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية ، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :
- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
  - مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
  - مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
  - مدى تلبية كل منها احتياجات المجتمع الحالية و المتوقعة.
  - مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجود تفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة دار الجامعة الإسكندرية ، 2007-2008 ، ص 520-521.

و بصفة عامة تحتوى الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحد منها بمجال واسع من مجالات العمل و التطوير فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من مخطط منفصلة بمايلي :

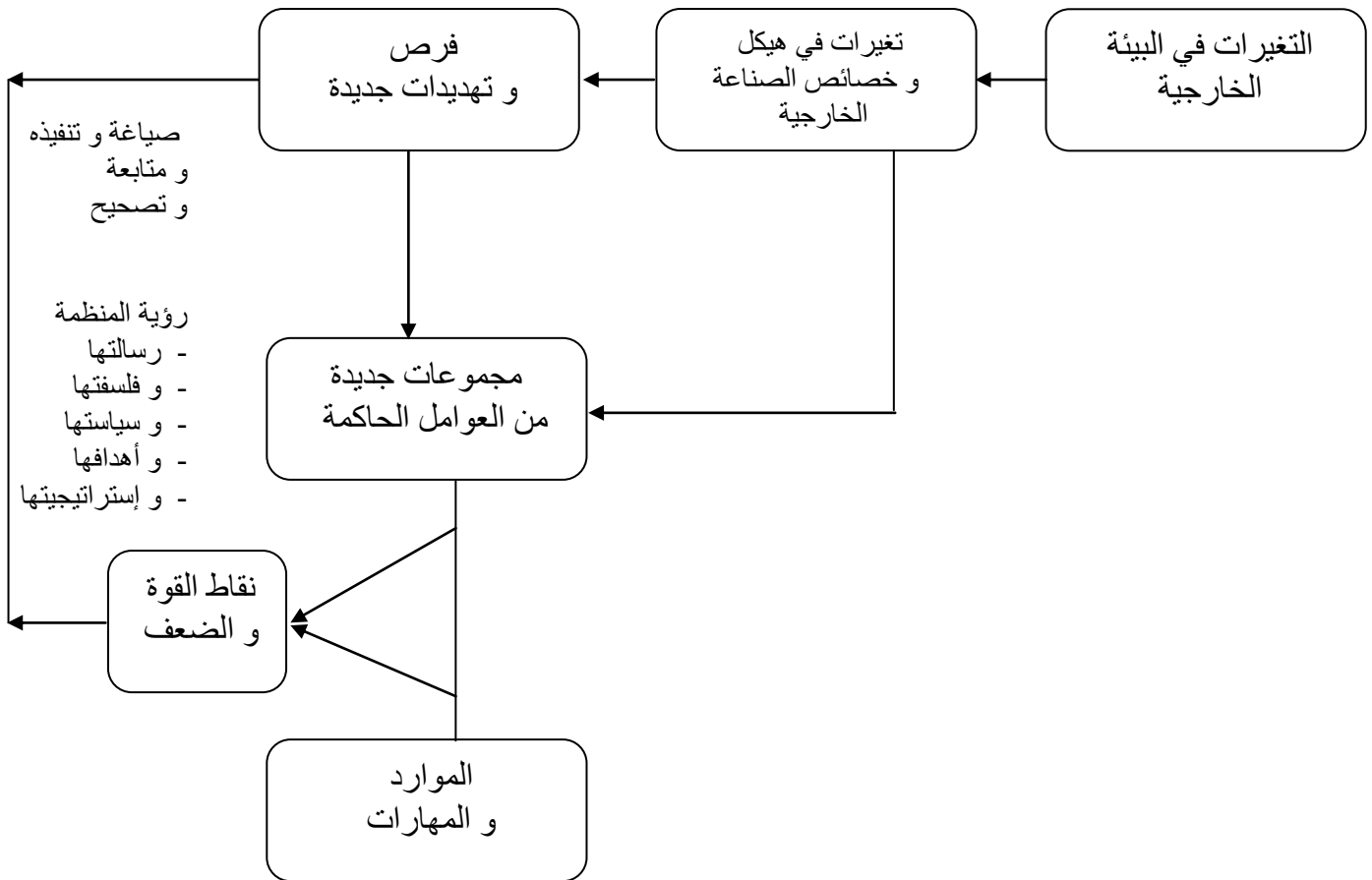
- خطة لتطوير الموارد المادية ، و يشمل ذلك الأجهزة و المعدات و الأراضي و المباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية ، و يكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- خطة التسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية ، و تشمل تحديد الأسواق الحالية و الأسواق المحتملة في المستقبل ، و ما هي متطلبان و خطوات استغلال هذه الأسواق.
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة معلوماتية إستراتيجية و تحقق إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم المؤسسة من أجل رسالتها في هذا العصر لمعلوماتي.
- خطة الارتقاء بمستوى العمل و الإنتاج.
- \* تحديد العمليات و وضع الخطط التكتيكية:**
- و تتضمن هذه المرحلة تحديد المهام و العمليات المطلوبة تنفيذها في زمن قصير نسبيا و تشكل هذه المهام و العمليات في مجملها الخطط التكتيكية ، هذه المهام و العمليات هي ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط التي وصغت في المراحل السابقة و لنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام و العمليات بحيث تشمل مايلي:
- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدة تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة و العملية.
- تحديد الدعم المطلوب كهذه العمليات و مصدر الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة و متابعة التنفيذ.



- تحديد أساليب الاتصال و تبادل المعلومات و النتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة و بين رؤسائهم أو مرؤوسيهـم.

- و عقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام و عمليات ، و ينبغي الحصول منهم ما يدل على قبولهم بهذه العمليات و التزامهم بتنفيذها.

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين و بين كافة الموظفين و يجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات تكتيكية و دراسة المشكلات و تذليل العقبات. و عند حدوث أمور طارئة تستوجب تعديل الخطط و تحويل الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علما بهذه التغييرات و التعديلات<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 522.

## الشكل رقم (2) : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

1- د. نعمة عباس

4. دور و مهام المخطط الاستراتيجي و مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي :

1. المساعدة من قبل الإدارة الوسطى في جمع المعلومات و البيانات و تزويد المدار الاستراتيجي بها.

2. إعادة ترتيب الأولويات من قبل المدراء للأهداف و إعادة تنقيح الخطط الإستراتيجية بشكل دوري و عادة ما تكون سنة.

3. تقييم مهارات مديري الإدارة العليا بشأن صنع الإستراتيجية و تنفيذها من قبل الإدارة العليا بعد مراجعة التحركات الإستراتيجية الهامة للشركة و الموافقة على الخطط الإستراتيجية<sup>1</sup>.

## 1-2- مفهوم التنافسية:

لقد أدى تحديد التجارة الدولية و فتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج و الخدمات ، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية و ظهور متطلبات الجودة العالمية<sup>2</sup>.

و يقصد بالتنافسية الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقمنة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - د. بشار الوليد ، مفاهيم الإدارة الحديثة ، دار الرانية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 1 ، 2009 ، ص 312.

<sup>2</sup> - <http://www.mafhoum.com/press2/comp76.htm>.

<sup>3</sup> - علي السلمي إدارة م.ب.ب الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة ، 2001 ، ص 101.

كما تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ، و يترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"<sup>1</sup> .

و تعرف أيضا على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و إستقرار و توسع و إبتكار و تحديد ، و تسعى الشركات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية"<sup>2</sup> .

أما المنافسة فتعرف على أنها تمدد المسوقين و تنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و الخدمة بعد البيع و غيرها .

**2-2- الميزة التنافسية للمؤسسة :**

تعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق المستمر على منافسيها<sup>3</sup> .

### - تعريف الميزة التنافسية حسب الكاتب Porter :

" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية كتلك المستعملة من قبل المنافسين ، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الابداع"<sup>4</sup> .

-يوكد هذا التعريف على أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الابداع .

- يرى علي السلمي: "على أنها مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها لتحقيق أمرين هما :

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التمييز و الاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار ، إدارة الانتاج و العمليات و التكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الاشعاع للنشر ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 123 .

<sup>2</sup> - فريد النجار ، المنافسة و التوزيع التطبيقي،آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2000 ، ص 10 .

<sup>3</sup> - <http://www.dr.alotaibi.com/myzahinfsvah>.

<sup>4</sup> - عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية:مصادر،تتميتها وتطويرها،رسالة ماجستير فرع علوم التسيير،جامعة الجزائر،2002 ،ص 17 .

- تعريف طلعت أسعد عبد الحميد :

"هي ما تختص بها المنظمة عن غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف مما يقدمه المنافسون"<sup>2</sup> .

- و تعرف أيضا على أنها : "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي

تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط ، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية بالاضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياته التنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز"<sup>3</sup> .

- يركز هذا التعريف على قدرة تميز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و كفاءتها.

- كما تعرف أيضا على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافسية"<sup>4</sup> .

- يؤكد هذا التعريف على أن إستراتيجية التنافس تعد أحد مصادر الميزة التنافسية.

- و تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بال نوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى كما أنها تمثل مجموع الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و تعطي المؤسسة ببعض التفوق على منافسيها المباشرين<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> - محمود الشيخ ، التسويق الدولي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص 79.

<sup>2</sup> - محمد الصريفي ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 163.

<sup>3</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية،2002، ص 7 .

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 38.

<sup>5</sup> - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 31.

- يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى القدرات و القبلية التي تمتلكها المنظمة و تتميز بها غيرها من المنافسين بما يمكنها من إنجاز التفوق في السوق ، كما تظهر أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن التركيز عليها في التكلفة و النوعية و التسليم بسرعة و مرونة<sup>1</sup> .

### التعريف الإجرائي للميزة التنافسية :

نستنتج أن الميزة التنافسية هي ما تتميز أو تنفرد به المؤسسة ما خلافا عن المنافسين سواء في الجودة ، السعر ، المهارات ، التكنولوجيات و كل الموارد المتاحة لديها

بهدف تحقيق بعدين : رضا العميل و التميز ، و للميزة التنافسية أهمية بالغة تكمن في توفير البنية التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الارتقاء بمستوى إنتاج و رفع مستوى الأداء ، و تحسين المستوى المعيشي للمستهلكين.

### 2-3- أهمية الميزة التنافسية :

يمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميز التنافسية من خلال مايلي :

#### أولا : كسب ولاء العميل :

إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المنظمة من كسب ولاء العملاء حيث ان التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المنظمة على غيرها من المنظمات يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة من وجهة نظر العملاء و يزيد من ثقتهم في المنظمة و بالتالي ولاء أكثر للمنظمة مؤديا إلى إيجاد القيمة لدى العميل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup> .

#### ثانيا : تسهيل تلبية حاجات العميل :

أيضا تسهيل الميزة التنافسية خدمة و تلبية العميل بسهولة حيث تتوفر المنظمة لخدمة عملائها من جوانب محددة و التي تمتاز بتفوق و فعالية في أداء أنشطتها يزيد في خبرة و درايتها بحاجياتهم و ينمي لديها القدرة على الإبداع و الابتكار في هذه المجالات

<sup>1</sup> - خليل سيد محمد الحساني نقلا عن علي عبد الله ، الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09-03 ، 2005.

<sup>2</sup> - سالم إلياس و آخرون ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، الملتي الدولي حول التسيير الفعال ، المسيلة.

بما يخدم حاجيات و رغبات العملاء و ليس هذا فحسب بل يؤدي بالمنظمة إلى الإبداع و الابتكار في تنمية و تطوير حاجيات الزبائن و هذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد.

### ثالثا: رفع القدرة التنافسية

إن تركيز نشاط المنظمة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها و فعاليتها في استخدام الموارد و هذا بدوره يؤدي إلى الاقتصاد في استخدام موارد المجتمع و تنظيم الاستفادة منها.

### رابعا : زيادة ربحية المنظمة و رفع فعاليتها في تحقيق أهدافها

حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة أي تحقيق أهداف تفوق تكلفة المواد المستخدمة.

### خامسا: الحفاظ على الحصة السوقية و المساعدة على مواجهة التهديدات :

تفيد الميزة التنافسية المنظمة في الحفاظ على قيمتها السوقية و توسيعها في ظل التغيير و التهديدات البيئية و خاصة تلك المتعلقة بالعالمي ، حيث أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل ، الذي يتعلق بها و يتكون له إدراك و نظرة حسنة على المنظمة بأنها الوحيدة القادرة على إيجاد قيمة مضافة و أنها قادرة على تلبية رغباته و حاجياته بكفاءة و فعالية.

تبلغ الميزة التنافسية أهمية كبيرة ، حتى تتمكن المنظمات من البقاء و النمو و مواجهة التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث تعطيها القدرة على استغلال الفرص و مواجهة التحديات و حسن استغلال الموارد<sup>1</sup> و التركيز على الموارد البشري بإعتباره أساس الابتكار و التجديد.

### 2-4 أسباب الميزة التنافسية :

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسى، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007 ، ص 55.

أ - ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة

تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات و منظمة التجارة العالمية.

ب - وفرة المعلومات عن أسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات ، و تطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ت - سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، و فيما بين الوحدات و الفروع لمنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة<sup>1</sup>.

ث - تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

ج - مع زيادة الطاقات الإنتاجية ، و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى السوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية<sup>2</sup>.

## 2-5 - أنواع الميزة التنافسية :

هناك نوعان من الميزة التنافسية هما : ميزة تنافسية داخلية أو أخرى خارجية.

<sup>1</sup> - بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الداية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009 ، عمان ، ص 238.

<sup>2</sup> - بشار الوليد ، مرجع سابق ، ص 239.

أولاً : الميزة التنافسية الداخلية :

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة و تسيير المنتج فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مرد ودية حسنة و تزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ، و بالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني : "قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، و تسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع

المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح كبرى"<sup>1</sup> .

و من أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف و لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين"<sup>2</sup> ، و تكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كمايلي :

#### 1- مراقبة الحجم :

يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر و من منطقة لأخرى و تجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب أن يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى منه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

#### 2- مراقبة التعلم:

<sup>1</sup> - نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 84.

<sup>2</sup> - احمد سيد مصطفى ، مجالات إستراتيجيات المنافسة في القرن 21 ، آفاق إقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 27 ، 2001 ، ص 124.



ينتج التعليم من الجهود المبذولة و المتواصلة من طرف الإطارات و المستخدمين على حد سواء لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب و الأنشطة المنتجة للقيمة ، و في هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

### 3- مراقبة الروابط :

تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى فمثلا التكلفة التي تتجم عن الاختيار الدقيق للمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع من أجل استغلال هذه الروابط الموجودة لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معا.

### 4- مراقبة العوامل التأسيسية :

تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

### 5- مراقبة الرزنامة:

تستحوذ المؤسسات السباق على بعض القطاعات على ميزة التكلفة أقل و يرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع ، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا ، أما في بقية القطاعات ينبغي التريث و الانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير و بالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون ، و أما لغرض دراسة سلوك المنافسين و إكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة لأوضاع التنافسية السائدة.

## 6- مراقبة التموضع :

و يكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن ، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور ، فعالية الأهداف و سهولة الوصول إلى الموردين ، و نجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف. و هناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل و تتمثل في :

أ- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع و إهمال الأنشطة الصغيرة غير المباشرة.

ب- إهمال أنشطة التموين و الإدراك الخاطيء لعوامل تطور التكاليف.

ج- غياب إستغلال الروابط و تهديد التمييز.

## ثانيا : الميزة التنافسية الخارجية :

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة و التي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال و هذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين ، و نجد أن الاستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز ، من هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>1</sup>.

و من أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية :

## - المقاييس التقديرية :

تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردها و تتمثل هذه المقاييس فيما يلي :

أ - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة (القروض ، التوزيع الإصلاحات).

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مرجع سابق ، ص ص 84-85.

ب - كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) و محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).

ت - المستوى التكنولوجى المستعمل فى النشاط.

ث - جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط و المعلومات عليها فى مراقبة النشاط .

ج - الإجراءات التى تحكم عمل المستخدمين فى النشاط.

## 2- الروابط :

إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع و يمكن تفسير هذه الروابط فيما يلى:

### أ- الروابط بين الأنشطة :

لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها فمثلا آجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجى فحسب بل أيضا بالسرعة فى معالجة الطلبات و تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

### ب- الروابط مع الموردين:

لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد ، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جيد إذ قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية فى تصنيع النموذج الجديد ، و بهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها.

### ج- الروابط مع قنوات التوزيع :

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

## 3- الرزنامة :

يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها فى ممارسة النشاط فمثلا نجد أن المؤسسة التى كانت سباقا إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها

إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج ، و في المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

#### 4 - التموضع:

إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته، و موزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

#### 5 - التعلم:

يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعليم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

#### 6 - التكامل:

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز<sup>1</sup>.

#### 6-2- مصادر الميزة التنافسية:

أولا : التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية :

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها و الخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الاستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية و للحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس.

#### الاستراتيجيات العامة للتنافس :

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية و بناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس.

أولا : إستراتيجية القيادة في التكاليف :

<sup>1</sup> - Porter, l'avantage . concurrentiel des nations ,(inter édition , paris , 1993 , p200.

تعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها<sup>1</sup>.

و هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و هي :  
توافر إقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى التعليم أو الخبرة<sup>2</sup> وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتريين و اعيين تماما للسعر.

### 1- المزايا التي تحققها :

تحققت هذه الاستراتيجيات عدة مزايا من بينها :

أ - ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السلع.

ب - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

ت فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة .

ث - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة<sup>3</sup>.

### 2- الشروط اللازمة لتطبيقها :

تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية :

أ - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

ب نمطية السلع المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ت وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين .

<sup>1</sup> - رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص 09 .

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص2002، ص 226.

<sup>3</sup> - ثابت إدريس عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 166-168.

ث محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

### 3- عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل :

توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل هي :

أ -وفرة إقتصاديات الحجم و منحني التعلم و الخبرة

ب - النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة .

ت -تخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.

ث -درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

ج - تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع للمصانع و مكاتب المؤسسة و المخازن

و عمليات الفروع.

ح -إختيارات إستراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى لتخفيض عدد المنتجات المعروضة

و الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

### ثانيا : إستراتيجية التمييز :

و تعني تمييز منتجات و خدمات المنظمة و إختلافها عما يقدمه المنافسون" <sup>1</sup> و كمثال على

ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج ، جودة متميزة تصميم هندسي سمعة طيبة...إلخ.

1. المجالات التي يمكن التمييز فيها : أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة

أطول هي :

أ- التمييز على أساس التفوق الفني

ب- التمييز على أساس الجودة

ج- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

### 2. الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز:

حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف منها :

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

أ- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميز عن غيره من المنتجات.

ب- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.

ج- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

### 1- الشروط اللازمة لتطبيقها :

و تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصيص في الحالات التالية :

أ- تواجد مجموعات متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة و يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د- عندما تشتد عوامل التنافس الخمس ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

### 2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز :

هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز هما<sup>1</sup> :

أ - إختيار و تحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة و لإختيار أي من

القطاعات يتم التركيز عليه ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة

حجم القطاع ، ربحيته مدى شدة قوى التنافس فيه ، أهميته الاستراتيجية ثم تتم

المقارنة بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي.

### 3. عوامل تحقيق ميزة التمييز:

يمكن إتباع استراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية :

أ - شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي

<sup>1</sup> - الهلالي الوليد ، الأسس العامة لبناء مزايا تنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس) ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة (2008-2009) ، ص 59.

- ب تكثيف مجهودات البحث و التطوير إتجاه المنتج ، بحيث تتمكن من إحتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- ت عملية التصنيع : التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع ، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية صيانة إستخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- ث نظام سليم في أقصر زمن.
- ج - أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك التي تؤدي إلى : تقديم المساعدة الفنية للمستهلك ، صيانة أسرع و خدمات أصلاح أفضل ، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية إستخدام المنتج و أخيرا التشغيل السريع للأوامر و الطلبات.
- و يمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات و الكفاءات التي يصعب محاكاتها.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول على مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

#### 1- الشروط اللازمة لتطبيقها :

و تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصيص في الحالات التالية :

أ- تواجد مجموعات متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة و يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د- عندما تشدد عوامل التنافس الخمس ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.



## 2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز :

هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز هما :

أ - إختيار و تحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة و لاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع ، ربحيته مدى شدة قوى التنافس فيه ، أهميته الإستراتيجية ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقية.

## 3- كيف تتحقق ميزة التركيز :

تتحقق ميزة التركيز من خلال طريقتين :

أ - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب - التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

حيث يتم إستخدام المداخل المناسبة لكل طريقة كما سبق ذكرها.

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من

أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النمو و البقاء و الاستمرارية.

## ثانيا : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد

و الكفاءات الضرورية لذلك و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح

الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ما هي هذه الموارد؟

أولا : الموارد الملموسة: و تشمل كل من المواد الأولية ، معدات الإنتاج و الموارد المالية

1. المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة أن

تحسن إختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها.

2. معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن

تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها تشغيلها

و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3. الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في

نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

ثانيا : الموارد غير الملموسة: و تضم مايلي :

1. الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة و تحقق هذه الأخيرة عندما تنجم المؤسسة في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج يشبع حاجات و توقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها ، و يمكن للمؤسسة أن تحققت ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية<sup>1</sup>:
  - أ. إستلها م حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات و كافة الوظائف و نظم الشركة.
  - ب. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
  - ج. إختيار و تدريب و حفز قوي عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
  - د. تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات.
  - هـ. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
  - و. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع ، و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
  - ز. تتبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
  - ح. التزويد بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر<sup>2</sup>.

2. التكنولوجيا : عن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية ، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية و على المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

<sup>1</sup> - د. سعيد ياسمين عامر ، الإدارة و تحديات التغيير ، دار الكتاب ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 367 ، 368.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الحديثة ، مصر ، 2002 ، ص 460.

3. المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة

دائمين لهذه البيئة ، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لإكتشاف خطط المنافسين ، و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4. المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط

المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثا : الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة و صعوبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى و هذا لأنها تمس العنصر البشري ، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات و هذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة و إلتزام و مهارة ، و نظرا لأهمية هذا المورد في خلق ميزة تنافسية.

2-7- محددات الميزة التنافسية :

تتحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما :

أولاً: حجم الميزة التنافسية :

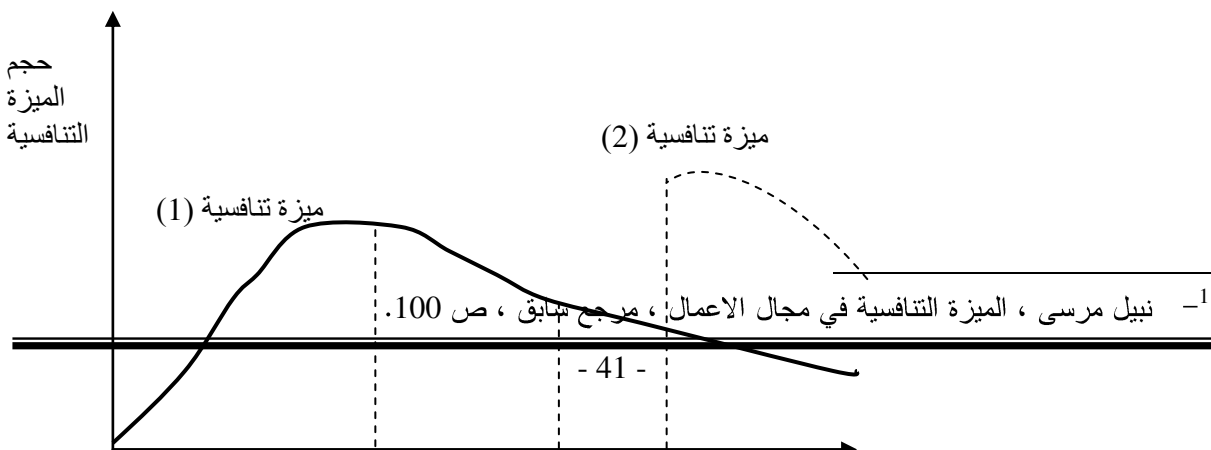
يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على الميزة التكلفة الأقل

أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة و بشكل عام كلما كان الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها<sup>1</sup>.

و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة

كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

شكل رقم (03): يمثل دورة حياة الميزة التنافسية :



المرحلة  
الضرورة التقليد التنبئي التقديم

\* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و / أو سعر مرتفع.

المصدر : نبيل مرسى الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 86.

- 1 - **مرحلة التقديم** : و تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي ، و تفرق عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشار أكثر فأكثر.
  - 2 - **مرحلة التنبئي** : تفرق الميزة التنافسية هنا إستقرار نسب من حيث الانتشار لإعتبار أن المتنافسون بدأوا يركزون عليها و تكون هنا أقصى ما يمكن.
  - 3 - **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود تكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
  - 4 - **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية بميزتها التنافسية ، و هذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

ثانياً : نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق و فورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مرتبطة و من هنا تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة عند وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة و في المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من نشأتها التأثير على الميزة التنافسية و هي القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة و من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذي يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا إعتقادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة و يمسح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تتعامل حاليا

على نطاق عالمى حيث تقدم منتجاتها ، فى كل ركن من أركان العالم.	
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لخلق ميزة تنافسية فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمى إليها المؤسسة.	<b>نطاق الصناعة</b>

**المصدر:** نبيل مرسى، الميزة التنافسية فى مجال الأعمال، مرجع سابق ، ص 87-88.

## 2-8- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

يمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي :

**أولا : مصدر الميزة:** و نميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار .

**1- مزايا تنافسية منخفضة:** و هي سهلة التقليد و محاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل و المواد الخام.

**2- مزايا تنافسية مرتفعة:** تشد إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية و العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

أ- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاص على القدرات الفنية الداخلية .

ب- مجهودات تسويقية متراكمة و علاقات وطيدة مع كبار العملاء.

ج- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة و المستمرة فى التسهيلات المادية و التعليم المتخصص ، البحث و التطوير و التسويق ، و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا المؤسسة مثل السمعة الطيبة ، و علاقات وطيدة مع العملاء.

**ثانيا : عدد مصادر الميزة التى تملكها المؤسسة :**

"في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً"<sup>1</sup> .

**ثالثاً : درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:**

"يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً ، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة"<sup>2</sup> .

**سادساً: الدراسات سابقة :**

**الدراسة الأولى :**

دراسة العيهار فلة ، تحت عنوان **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** رسالة مقدمة لنيل لشهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة خروبة تحت إشراف الدكتور عيسى يحيى سنة 2005.

**إشكالية البحث :** تبرز إشكالية البحث في التساؤلات التالية :

**التساؤل المركزي :** ما هو دور الجودة في بناء و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

**التساؤلات الفرعية:**

- ما هي أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة العملاء العمال ؟
- ما هي عوامل نجاح تأسيس الجودة في المؤسسة ؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين و تطوير مستويات الجودة ؟
- ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة ؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

<sup>1</sup> - نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مرجع سابق ، ص 100.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 101.

- ما هو دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- ما هو دور العمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

**فرضيات البحث :**

- تصاحب الجودة كافة المراحل العمليات الإنتاجية.
- تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة .
- لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة الخدمات و المنتجات
- تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة و غير الملموسة
- الموارد البشرية و الكفاءات أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية
- لا تمنح الدولة أية مزايا تنافسية لمؤسساتها
- يعد الإبداع مصدرا لتطوير و تجديد منتجات و خدمات المؤسسة .
- لا يتحقق رضي العميل في مستويات الجودة الجيدة.

**المنهج المستخدم في البحث :**

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال شرح و تحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة و الميزة التنافسية و العلاقة بينهما و كذلك الاعتماد على المنهج التركيبي من خلال ربطها عناصر الموضوع ببعضها البعض.  
كما تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- الكتب باللغة العربية و الفرنسية

- المجالات

- الدراسات الجامعية

- مواقع الانترنت

**أهم النتائج المستخلصة :**

- تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية ذلك أنها صعبة التقليد و المحاكاة .
- يعتبر الإبداع أهم عنصر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة و تحقيق رضا العملاء و إبهارهم .



- تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون و ضمان ولائه و استمرار تعامله مع المؤسسة.
- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات و الخدمات في بناء و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و أهمها الإنتاج في الوقت المحدد إعادة الهندسة الإدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو ISO.

#### الدراسة الثانية :

- دراسة بلخضر نصيرة ، تحت عنوان دور فعالية تسيير الموارد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة البلاستيك و المطاط بالشلف مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير و إقتصاد المؤسسة جامعة ابن خلدون تيارت تحت إشراف الدكتور راتول محمد سنة 2006-2007.

#### إشكالية البحث :

- إن معالجة موضوع دور فعالية تسيير الموارد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يدفعنا إلى البحث عن الإجابة للإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرية التالي:

- كيف يمكن للتسيير الفعال لكفاءات الموارد البشرية أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

#### و التساؤلات الفرعية التالي :

- ما هي إدارة الموارد البشرية ؟ ما هي أسس و وظائف تسييرها ؟
- ما هي الميزة التنافسية ؟ و كيف يساهم الإبداع في استمرارها ؟
- كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ؟
- هل تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موارد بشرية كفؤة تحقق لها ميزة تنافسية؟

#### فرضيات البحث :

- يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية .

- إن الاستثمار في راس المال البشري يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة .

- بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي فإن المراهنة على الموارد و الكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع و إحداث التجديد و ترقية الجودة.

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته و كفاءته في ظل بيئة عمل مشجعة و محفزة و بالتالي ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في راس المال البشري و ليس كتكلفة تتحملها المؤسسة .

- مازالت الموارد البشرية مطلب أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية من خلال إعتبارها إحدى الركائز الأساسية للتميز و خلق القيمة.

#### المنهج المستخدم في البحث :

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق

و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين كما تم الاعتماد على الأدوات التالية:

#### أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية و لم

تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاحها و إستمراريتها.

- إن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتبر صورة مصغرة عن حالة اللا استقرار التي

يعيشها الاقتصاد الوطني أين يغيب الحوار و مركزية اتخاذ القرار.

- تحفيز العمال و تهيئة جو العمل و أحساسهم بالمسؤولية و الانتماء للمؤسسة

يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر لتخفيض تكاليف الإنتاج و إنتاج منتوجات متميزة

ترضي و تلبي حاجات رغبات الزبون من جهة و تحقق ميزة تنافسية من جهة

أخرى .

#### الدراسة الثالثة :

دراسة قايد فاطمة الزهراء ، تحت عنوان دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة SNVI ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة بومرداس تحت إشراف الدكتور بن عنتر عبد الرحمن سنة 2010-2011.

### إشكالية البحث :

بالنظر إلى حاجة المؤسسات إلى التمييز في ظل البيئة التنافسية الحالية و سعيها للحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها إلى أي مدى يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنتمي و تطور الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة ؟ ضمن التساؤل أعلاه تدرج الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟ و ما هي أهميتها ؟

- ما مفهوم الميزة التنافسية ؟ وما هي حدودها ؟

- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية

- ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة ؟

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. يمكن اعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها

من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات

2. تنشأ الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية ، و يرتبط مصدرها بموارد و كفاءات

المؤسسة.

3. إن نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى

اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية.

المنهج المعتمد في الدراسة :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة كونها أكثر ترابط و خدمة للموضوع .

كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية المفتوحة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة إلى جانب بعض الطرق الإحصائية التي تسمح بالتحليل و القياس.

### النتائج المتوصل إليها :

- لقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى حيث يمكن إعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات لكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة و مصدر لإنتاج القيمة بما يملكه من فكر و معرفة و مهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل و المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.
- صدق الفرضية الثانية حيث تنشأ الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية ، و يرتبط مصدرها بموارد و كفاءات المؤسسة هذا ما يحتم على مؤسسة السيارات الصناعية في تنمية تنافسها محليا و عالميا و تكييف هياكلها التنظيمية مع متغيرات البيئة الجديدة .
- صدق الفرضية الثالثة و المتمثلة في إن نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى إهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية.

سابعاً: المداخل النظرية لدراسة التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية :

### 1- المدخل الكلاسيكي :

أ. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1915-1956):

يرى تايلور أن أهم عنصر في أسلوب التسيير الذي إقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة و يقصد بهذه الفكرة كما يقول في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (1911) ضرورة

تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين مسبقا ، كما يجب أن يحصل كل حاصل في أغلب الأحيان على تعليمات كتابية مفصلة عن المهمة التي ينبغي له أداءها و عن الوسائل الضرورية لذلك. و حسب تايلور فإن المخطط وفق هذه الصيغة يتطلب إشراك العمال و المسيرين في حل بعض الإشكاليات المتعلقة بالمهمة التي تنتظر التنفيذ<sup>1</sup>

ب. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

تحدث فيبر عن عملية التخطيط و ركز عليها في النموذج المثالي الثالث للسلطة (نموذج السلطة العقلية الشرعية)، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير بصفة عامة و ربط عملية التخطيط بمجموعة الخصائص الرئيسية لهذا التنظيم و هي كالتالي:

- 1 - إعتقاد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين و المنفذين و الرؤساء و المرؤوسين ، و هذه القواعد المجردة لا تقوم على أساس شخصي يفتح المجال.
- 2 - وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق و الواجبات و توزيع المراكز و الأدوار.
- 3 - وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- 4 - التوظيف و الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، و ليس بحسب المحاباة و القرابة و غير ذلك من العوامل اللاموضوعية.
- 5 - الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج و التنظيم و التسيير ، بحيث ينبغي ألا يكون مالكو وسائل الإنتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.
- 6 - التركيز على الإجراءات المكتوبة بحيث تعطي لكل أنواع الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت<sup>2</sup>.

ج. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (1925-1941):

يحتل التخطيط التنظيمي حيزا مميزا في المنهج الفكري لهنري فايول إذ يعتبره شرطا ضروريا للتنظيم الإداري الناجح ، و نظرا لصعوبة وضع الخطط المضبوطة

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 73-74.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 79-71.

للمستقبل ، فقد أكد على ضرورة التنبؤ مما قد يحدث من أحداث و طوارئ غير متوقعة و وضع آليات و حلول لمواجهتها في حال ظهورها الفجائي و هذه التنبؤات هي عبارة عن خطط منفصلة أطلق عليها اسم التنبؤات الشهرية و الأسبوعية و اليومية ، أما التنبؤات طويلة المدى فقد حددها في التنبؤات السنوية وكذلك الخاصة بعشر سنوات ، و هكذا نلاحظ أن فايول إستخدم كلمة التخطيط كمرادف لكلمة التنبؤ ، لأن التخطيط في حد ذاته موجه أصلا إلى المستقبل لذلك وجب إستشرافه و وضع حملة من التصورات و البائل في حالة الضرورة<sup>1</sup> .

## 2 - المدخل النيوكلاسيكي :

### أ- مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

يرى التون مايو بأن عملية التخطيط هي "التنبؤ بمستقبل الأحداث و الظواهر الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية ، لأن المحك الأساسي لإختيار قوة الاتجاهات على التغيير العلمي".

ومعنى ذلك أن الحكم على صحة أو مصداقية أي توجه في هذا التعبير ، يجب أن ينطلق من البيانات و النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الأبحاث و الدراسات الإمبريقية<sup>2</sup> .

### ب- نظرية إتخاذ القرار لهاربرت سيمون :

فقد حاول سيمون أن يجعل من نظريته قاعدة لفهم السلوك الإداري من منطلق أن التخطيط هو الاختيار المنطقي للفرد أو اتخاذ القرار بطريقة عقلانية و ذلك بأسلوب لا يخل بتوازن المنظمة<sup>3</sup> .

### ج- مدرسة الأنسياق المفتوحة لجيمس ميلر :

ينظر ميلر إلى عملية التخطيط كونها تساعد المنظمات على تحدي قانون التلاشي و الاضمحلال ، كون المنظمات من هذا الشكل ذات الاستمرارية مع البيئة الخارجية من حيث إستردادها للطاقة و الموارد الأولية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،القاهرة،2007، ص 168-173.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 150-153.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 52-53 .

<sup>4</sup> - نفس مرجع ، ص 79-83.

## 3- المدخل المعاصر :

## أ- الإدارة بالأهداف :

تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على اشتراك كل من الرئيس و المرؤوسين في عمليتي التخطيط و الرقابة ، فتسيير حسب الخطوات التالية :

1. يقوم المرؤوس برسم الخطة الأولية تضم الأهداف التي بإمكانه تحقيقها في فترة زمنية محددة.

2. يعقد كل من الرئيس و المرؤوس لقاء ثنائيا يناقشان فيه هذه الخطة .

3. يقوم المرؤوس بالتنفيذ ، و يقوم الرئيس بالقيادة و المتابعة.

4. عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي يتم تحديدها من قبل ، تبدأ عملية التقييم بمشاركة الرئيس.

## ب- النظرية الأمريكية (A) :

ترى بأن عملية التخطيط تكمن في البيروقراطية التي ما هي : "إلا تنظيم مصمم على أساس التعامل مع الحالات التي تتعرض لها المنظمة لكثرة ظاهرة عدم الاستقرار الوظيفي" و وقف هذا النموذج تكون الأدوار و الوظائف محددة بشكل دقيق و صارم ، مع الدقة في تقسيم العمل و تحديد مجالات التخصص.

## ج- النظرية اليابانية (J) :

تكمن عملية التخطيط في هذه النظرية كونها تساعد المدراء في عملية الرقابة من خلال التنشئة الاجتماعية ، يتم من خلالها تلقين و غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين . كما أن عملية التخطيط تساعد على وضع نظام يساعد العمال على تطوير مهاراتهم بحيث تمكنهم الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى ، و يقيمون علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق.

## د- النظرية اليابانية في ادارة مطوعة للبيئة الأمريكية لوليام أوشي (Z):

يرى وليام أوشي بأن وظيفة التخطيط هي الأساس في المؤسسات، بحيث تساعد في وضع البرامج التقييمية التي يكون مرة في السنة و تقوم على أساس كمية و نوعية الإنتاج .

## هـ- التحليل الاستراتيجي لمايكل بورتر :

تستمد نظرية بورتر مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الاستراتيجي لفترة طويلة و يرى أن أداة المؤسسة مرتبط بأدائه الخارجي و مواردها ، و لقد طور بورتر نموذجا خاصا بتحليل المنافسة كان الهدف منه توضيح و تحديد تأثير القوى التنافسية الخمسة و التي تشمل كل من :

شدة المنافسة ، تهديدات دخول المنافسين جدد ، تهديدات المنتجات البديلة قوى مساهمة المشترين ، قوى مساهمة المجهزين.

و إستنادا إلى القوى تقوم منظمة بالاختيار ما بين ثلاثة إستراتيجيات و هي السيطرة بواسطة التكاليف ، التمييز ، التركيبي ز ، و بالتالي إكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لإكتسابها ، فتتفرد بها عن غيرها و في ظل الظروف البيئية الداخلية و الخارجية المتغيرة باستمرار و الأمر التي يجعلها ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية للمنظمة من أهم العناصر الأساسية للتوجيه نحو الزبائن لخدمتهم.

ميز نظرية بورتر الجهود في التحليل الاقتصادي للميزة التنافسية و هذا لتركيزه في التحليل على البيئية الخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نصيرة بلخضر، "دور فعالية تسيير الموارد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير ابن خلدون ، الشلف 2007 ، ص ص 55-56.



تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى أهم الأطر المعرفية وتعرضنا إلى المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض نحاول في هذا الفصل التعرض إلى التقنيات الخاصة بالبحث الميداني التي تقودنا إلى اختبار مدى الصدق الإمبريقي لهذه الفروض والتساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة، وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته باعتبارها الطريق الفاصل بين الجزء النظري والجزء الميداني، لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننجز بحثاً ما بدون الاستعانة بتقنيات منهجية محكمة.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال البشري: يشمل البحث على موظفي ملبنة سيدي خالد بتيارت

2-المجال المكاني: يتركز ميدان البحث في ملبنة سيدي خالد بتيارت، تقع الوحدة بولاية تيارت ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بحي المنطقة الصناعية زعرورة والتي تضم عدة مؤسسات وشركات مثل: شركة القالب، نفضال، سوناطراك، شركة إنتاج الورق، شركة إنتاج البلاط....

وهي تقع جنوب شرق الولاية تبعد عن المقر بـ 6 كلم وبالتحديد على الخط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة تتميز بموقعها الاستراتيجي الهام الذي يساعدها على التزود بالماء والغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية اقتصادية كبيرة فيما يخص تسويق منتجاتها من الناحية المحلية والجهورية.

3-المجال الزماني: من الصعب علي الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات ترجع أساسا إلي تغير ميدان الدراسة، ويرجع إلى وضعية المؤسسات المراد إجراء الدراسة الميدانية بها وحسب طبيعة الموضوع أي موضوع الدراسة، غير انه يمكن القول أن الدراسة الميدانية بمؤسسة أو ملبنة سيدي خالد بتيارت قد بدأت في شهر فيفري 2015 وهذا من المتابعة الميدانية والتي أعطت صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة، وقد بدأت الدراسة الميدانية الفعلية بالمؤسسة في شهر مارس 2015 ودامت الدراسة حوالي شهر ونصف وكانت الزيارات بمعدل مرتين في الأسبوع

حاولنا من خلالها التعايش مع أفرادها وملاحظة سلوكها وهم وطرق عملهم، والتي ساعدتنا في الاحتكاك أكثر بالعمال، هذا الأخير ساعدنا على وضع اللمسة الأخيرة لعملنا وهو تطبيق الاستثمارات على الفئات المبحوثة وإجراء المقابلات.

### ثانيا: التعريف بالمؤسسة

#### 1- تشخيص لمؤسسة سيدي خالد - تيارت-

تعتبر ملبنة سيدي خالد تيارت مؤسسة تابعة للقطاع العام إذ لا تزال تحت ملكية الدولة حيث أنها تنتمي إلى قطاع الحليب ومشتقاته والذي يعد قطاع حساس وأساسي نظرا للمكانة الضرورية والأهمية الغذائية لمادة الحليب، لهذا فهو يخص بدعم الدولة التي تحدد السعر الحقيقي للحليب دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي صرفت في عملية إنتاجه، حيث شهد هذا القطاع وعلى غرار باقي القطاعات دخول منافسين جدد منهم الخواص والأجانب مما أدى إلى ظهور منافسة قوية بين مؤسسات القطاع كما أصبح يتميز بالتجديد والتطوير المستمر وبرزت المعرفة كمورد أساسي لأنشطة القطاع، كل هذه الخصائص البيئية والتحوليات الاقتصادية جعلت ملبنة سيدي خالد تستعد لمواجهة هذه التغيرات من خلال التطور التكنولوجي وتوزيع المعارف في الأسواق لمواكبة عجلة التنمية الاقتصادية، حيث تعتبر ملبنة سيدي خالد فرع من المجمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وهي شركة ذات أسهم وهذا لتغطية الطلب المتزايد للمستهلكين.

#### 2- لمحة تاريخية عن نشأة وتطور المؤسسة:

ONALAIT هي مؤسسة إنتاجية صناعية متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته والتي يقع مقرها في قلب العاصمة وقد تم إرجاعها سنوات بعد الاستقلال وبالتحديد سنة 1967 بحيث كانت الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، لكن نظرا لعدة أسباب منها بعد المسافة، صعوبة التنقل، سرعة تلف المادة، كثرة الضغط على الوحدة وكذا التوسع الاقتصادي كل هذا دفع بالدولة إلى انتهاج سياسة إستراتيجية محكمة مبنية على أسس

اقتصادية وعصرية تهدف بها إلى تقسيم الوحدة وفقا للمرسوم رقم 81-354 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 إلى ثلاث مؤسسات جهوية موزعة على النحو التالي:

- **جهة الشرق:** تحت وصاية ديوان يسمي ONALIT وهو يضم مجموع المؤسسات المتواجدة في: سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة.

- **جهة الوسط:** تحت وصاية ديوان يسمي ORLAC وهو يضم مجموع المؤسسات المتواجدة في: بئر خادم، بودواو، بجاية، عين الدفلى، بنى تامو، البليدة، ذراع بن خدة. وهاتين الأخيرتين تم خصصتهما.

- **جهة الغرب:** تحت وصاية ديوان يسمي OROLAIT وهو مجموع المؤسسات المتواجدة في: تيارت، معسكر، سيدي بلعباس، تلمسان، مستغانم، بشار. والتي تعمل مع القطاع العسكري غليزان والتي تم خصصتها، وهران تضم مؤسستين تم غلق إحداهما. ولقد انصب اهتمامنا على الجهة الغربية وبالتحديد على ملبنة سيدي خالد باتيارت والتي تم وضع حجر الأساس لها في عهد رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد في

22 مارس 1985 من طرف الدنمركيين على يد المنظم دانيش DANICH وقد تم افتتاحها رسميا بتاريخ 13 جوان 1987 ليكون أول إنتاج رسمي لها.

حيث بقي هؤلاء الدانمركيون مدة عامين لتلقين الخبرة وتأهيل كفاءة اليد العاملة في أوساط العمال، وبقيت تحت وصاية مجمع الديوان الغربي لإنتاج الحليب إلي غاية أواخر سنة 1987 وبالتحديد في 10/10/1987 والذي يعتبر بداية انطلاقة اقتصادية وهي استقلالية التسيير بمعنى أعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون الوحدة.

### ثالثا: المنهج

يعتبر المنهج العمود الفقري في تحديد وتصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح

بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة<sup>1</sup> ويسير المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

<sup>1</sup> - محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط 1 ، المطبعة المصرية الاسكندرية ، 1985 ، ص 79.

كما يعرف المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، وإما لأجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين<sup>1</sup>.

وواقع إن عملية اختيار المنهج الملائم في دراسة موضوع لآياتي نتيجة الصدفة أو الاختيار العشوائي أو لمجرد ميل الباحث لاختيار منهج معين دون غيره من المناهج الأخرى، بل هي قضية تفرضا طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، كلها تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم.

لذلك فإن الدراسة الراهنة والموسومة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دفعتنا إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أسلوب الوصف والتحليل الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

#### رابعا : أدوات جمع البيانات

تعتبر وسائل جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه وخاصة عند دراسة الظواهر الاجتماعية، إذ بدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين أن يصل والى حقائق ايجابية وسليمة تخدم الظاهرة وتعينهم على تفسير وإيجاد حلول لها.

و عليه فإن الدراسة الراهنة استخدمت مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة وهي كما يلي:

**1-الملاحظة:** وهي أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات، وهي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعة لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1977 ، ص 4.

وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة الجديدة عن تلك الظواهر أو الظاهرة<sup>1</sup>.

وتم استعمال الملاحظة في دراستنا الراهنة لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأتت دراستنا الميدانية سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين والذي لوحظ بشكل أكبر هو صدق العديد من أسئلة الاستمارة.

## 2- الإستمارة:

تعرف الإستمارة بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>2</sup>.

ولقد تم الاعتماد على استمارة بحث، روعي في وضعها عدة اعتبارات تقنية وموضوعية تتلاءم وموضوع البحث وتلم بفرضياته، وفقا لهذا جاء تصميم الإستمارة مقسما إلى ثلاثة محاور وتضم 28 سؤالا موزعة كالآتي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية، ويضم الأسئلة من 01 إلى 06 خلالها يتم التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

**المحور الثاني:** الأساليب المعتمدة في العمل ورضا الزبون ، ويضم الأسئلة من 07 إلى 16

**المحور الثالث:** يضم بيانات حول تقسيم المهام وتوزيع الاختصاصات وزيادة المنتج، ويضم الأسئلة من 17 إلى 28.

<sup>1</sup> - علي غربي ، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سرتا ، قسنطينة ، 2006 ، ص 112.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع ، مطبعة دار هومة ، 2002 ، ص 148.

## خامسا: العينة وكيفية اختيارها

- تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات وتعد جزءا من الكل (مجتمع البحث).

وتعرف على أنها الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه ، ولا يمكن أن ينجح الباحث إلا إذا استخدم أساليب خاصة باختبار العينات وأن الباحث عند دراسته لأفراد المجتمع لا يستطيع أن يأخذ كافة الأفراد أو المجتمع بأسره لدراسته، لأن هذا يتطلب جهدا ووقتا وتكاليف مادية كبيرة جدا، ولهذا يختار عينة محددة من هذا المجتمع لدراسة<sup>1</sup>.

وبناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع العاملين بملبنة سيدي خالد بنيارات البالغ عددهم 130 عاملا وبما أن مجتمع البحث غير متجانس، تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية طبقية، ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالة عدم التجانس من حيث السن، النوع، المهنة، وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع لا بد أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف.

وتجدر الإشارة إلى أننا سعينا إلى استخدام المسح الشامل، إلا وأنه سبب الانشغال الكبير للعمال والأعباء الموكلة على عاتقهم بالإضافة لاعتماد المؤسسة على المناوبة الليلية وهذا ما يقلل من فرص التقائنا بالبقية المناوبين ليلا، كل هذه الظروف الجد موضوعية حالت دون قيامنا بالمسح الشامل وهذا ما دفعنا إلى التقليل من حجم العينة وقررنا أن تكون النسبة المختارة هي 50 حتى تكون أكثر تمثيلا. والجدول التالي يوضح كيفية اختيار عينة الدراسة:

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 25.

الرتبة	العدد	العينة المختارة
إطارات	24	12
عون تحكم	54	27
عون تنفيذ	52	26
المجموع	130	65

سادسا : تحليل البيانات

الجدول 01 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	التكرارات الجنس
50.76 %	33	ذكر
49.23 %	32	أنثى
100 %	65	المجموع

يوضح الجدول خصائص المبحوثين وفقا لمتغير الجنس و يلاحظ فيه أن نسبة 50.76 % هي الأكبر و التي تخص فئة الذكور، أما نسبة الإناث 49.32 % و هذا يدل على أن ملبنة سيدي خالد لإنتاج الحليب مناصبها لا تتطلب خصوصيات بل تشترط التأهيل المهني و الكفاءة أي لا تميز بين الجنسين في هذه الوظائف.

الجدول 02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
12.30 %	08	أقل من 25 سنة
33.84 %	22	من 25 إلى 30 سنة
30.76 %	20	30 إلى 35 سنة
04.61 %	03	35 إلى 40 سنة
06.15 %	04	40 إلى 45 سنة
09.23 %	06	45 إلى 50 سنة
03.07 %	02	أكثر من 50 سنة
100 %	65	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول ( 2 ) أن أغلب المبحوثين يتركز سنهم في الفئة (25-30) سنة، و هذا ما يمثل 22 مفردة من مفردات العينة و نسبة 33.84 % بينما سجلنا 20 مفردة بنسبة 30.76 % من إجمالي العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (30-35) سنة في حين نجد أن الفئة أقل من ( 25 ) سنة سجلت النسبة 12.30 % وهذا ما يمثل 8 مفردة أما أقل نسبة سجلت في الفئتين من ( 40 إلى 45 ) سنة ب 4 مفردات أما نسبة 6.15 %، و فئة أكثر (من 50) سنة بـ 2 مفردة ونسبة 3.07 % و هذا يعني أن نصف المجتمع المدروس تقل أعمارهم عن 36 سنة .



الجدول 03 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	التكرارات المستوى التعليمي
//	//	أمي
//	//	إبتدائي
6.15 %	04	متوسط
43.07 %	28	ثانوي
50.76 %	33	جامعي
100 %	65	المجموع

تبين الإحصائيات الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 03 ) أن أكبر نسبة هي 50.75 % لذوي المستوى الجامعي و السبب يعود إلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي في ملبنة سيدي خالد التي تتطلب هذا المستوى و تتعامل مع الفئات المثقفة و كذلك يرجع إلى طبيعة المهام و الأنشطة الممارسة في المؤسسة و التي تتطلب إدخال أساليب جديدة في العمل.

الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
63.07 %	41	أعزب
35.38 %	23	متزوج
00 %	00	أرمل
01.53 %	01	مطلق
100 %	65	المجموع

يبين التحليل الاحصائي في الجدول رقم 04 الخاص بالحالة المدنية أن العزوبية هي الغالبة، حيث تقدر بـ 63.07 %، و هذا راجع لمتغير السن، كما أن المؤسسة توظف فئة الشباب من أجل عملية التنفيذ و الإبداع و الابتكار و التجديد لكسر الجمود الوظيفي.

الجدول 05 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	التكرار الأقدمية
29.30 %	19	أقل من 05 سنوات
49.23 %	32	من 05 - 10
9.23 %	06	من 10 - 15
3.07 %	02	من 15 - 20
9.23 %	06	أكثر من 20
100 %	65	المجموع

تبين معطيات الجدول 5 أن الفئة الكبيرة من العمال تنحصر مدة أقدميتها ( 05 إلى 10 ) سنوات بنسبة 49.33 % فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29.30 % و بـ 19 مفردة . و أخيرا تأتيني الفئتين الباقيتين بنفس النسبة 9.23 % و هذا راجع لمتغير السن.

الجدول 06 : يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي

النسبة	التكرار	التكرارات المستوى الوظيفي
18.46 %	12	إطار
41.53 %	27	عون تحكم
40 %	26	عون تنفيذ
100 %	65	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن عدد أفراد العينة تتكون من ( 03 فئات و هي على التوالي : إطارات ، أعوان تحكم و أعوان تنفيذ و من خلال الملاحظة يؤكد الجدول أن نسبة أعوان التحكم أكبر نسبة حيث تقدر بـ 41.53 % ، بينما نسبة إطار 18.46 % و نسبة عون تنفيذ 40 % و هذا ربما راجع لطبيعة نشاط ملبنة سيدي خالد.

أولاً : تحليل البيانات

الجدول رقم 07 :

نوع الخطة المتبعة في المؤسسة و علاقتها بالفئات السوسيو مهنية

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية نوع الخطة المتبعة في المؤسسة	
	ك	%	ك	%	ك	%		
5	7.69 %	5	19.23 %	0	0 %	0	0 %	قصيرة
18	27.69 %	9	34.61 %	9	33.33 %	0	0 %	متوسطة
42	64.16 %	12	46.15 %	18	66.66 %	12	100 %	طويلة
65	100 %	26	100 %	27	100 %	12	100 %	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في نوع الخطة المتبعة في المؤسسة أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث يتمثل في 64.61 % الذين يرون أن الخطة المتبعة في المؤسسة هي طويلة المدى، و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و هي 100 % إطار و نسبة 66.66 % أعوان التحكم ثم تليها 46.15 % أعوان التنفيذ .

أما الذين يرون أن الخطة متوسطة المدى بنسبة 27.69 % و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة في الجدول و هي 64.31 % و 33.33 % عن كل من أعوان التنفيذ و أعوان التحكم و هناك من أبدوا رأيهم بأن الخطة و المتبعة في المؤسسة قصيرة المدى، و تقدر هذه النسبة في الاتجاه العام بـ 7.69 % و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و تقدر بـ 19.23 % عون التنفيذ بحيث لا يعتقدون بأن المؤسسة تتبع خطة طويلة المدى.

و هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتخطيط إستراتيجي على المدى الطويل بتصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها و ذلك من خلال الدراسة و البحث و التحليل لفرص و تهديدات البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و هذا ما أكدته إجابات الفرص العينة البحث أن للمؤسسة خطة طويلة المدى من خلال إعداد إستراتيجية للتوقع تمكنها من مواجهة منافسيها بما قد يمكنها

من الوصول إلى غايتها و بالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد و الإمكانيات التي تتمتع بها.

الجدول رقم 08 : مدى قدرة رئيس مصلحة العمال على امتلاك صورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين و علاقتها بالجنس .

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
		%	ك	%	ك	
مدى قدرة رئيس مصلحة العمل على امتلاك رسالة واضحة يعمل على إيصالها						
نعم						
لا						
المجموع						

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في مدى قدرة رئيس مصلحة العمال على امتلاك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين أن أكبر نسبة في الاتجاه العام 86.15 % من أفراد عينة البحث أكدوا إجابتهم بنعم و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و هي 87.87 % و هي نسبة جد متقاربة بين الذكور و الإناث أما نسبة 13.84 % ينفون إطلاقا ذلك و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و هي 15.62 % و هي نسبة جزئية متقاربة بين كل من الذكور و الإناث ينفون إطلاقا بأن رئيس مصلحة العمال يمتلك تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.

و هذا يعني أن المؤسسة لديها إستراتيجية تجعلها قادرة على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها لجميع المعنيين من بينهم عمال ، زبائن ... إلخ، و ذلك من خلال إتباع الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الإستراتيجي و تقسيم العمل و التخصص و احترام السلطة و تطبيق الرقابة و القوانين و اللوائح بذلك تتحقق الأهداف العامة و الخاصة.

و هكذا تساهم المؤسسة في رفع الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية مما يكسبها مزايا تنافسية في السوق و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لضمان استمرارية المؤسسة على المدى البعيد.

**الجدول رقم 09 :** اختيار المؤسسة للإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما لا يتلاءم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا و علاقتها بالفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	اختيار المؤسسة للإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا
61.53	40	30.76	8	74.07	20	100	12	دائما
30.76	20	50	13	25.92	07	0	0	أحيانا
7.69	05	19.23	05	0	0	0	0	إطلاقا
100	65	100	26	100	27	100	12	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للأفراد

عينة البحث يتمثل في 61.53 % من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تختار

الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا

ومستقبلا و تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 100 % عند الإطارات

و 74.07 % عند أعوان التحكم و 30.76 % عند الأعوان التنفيذيين أما نسبة 30.76 %

من مجموع أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة تختار هذه الإستراتيجية في بعض

الأحيان. تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 50 % عند الأعوان التنفيذيين

و 25.92 % عند أعوان التحكم ، أما نسبة 7.69 % يصرحون عكس ذلك.

و تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 19.23 % عند الأعوان تنفيذيين.

و يتضح لنا من خلال الإجابات بأن المؤسسة دائما تختار و تتبع الإستراتيجية بحيث تساهم هذه الأخيرة بشكل كبير في استقرار العاملين، فإدارة الموارد البشرية تضع أهدافا واضحة و محددة تسعى إلى تحقيقها حاضرا و مستقبلا مع مراعاة كل الظروف التي تحيط بها و استغلال الفرص و تجنب التهديدات، و الإمكانيات المتوافرة التي تمكنها من مواجهة منافسيها، فاختيار المؤسسة لإستراتيجية الملائمة للظروف و العوامل هي عامل أساسي في خلق عملية التحسين المستمر التي تسهم بدورها في رفع الحصص السوقية.

الجدول رقم 10 : رضا العامل عن أداء عمله في المؤسسة و علاقتها بالسن.

المجموع	أكثر من 50 سنة		من 45 سنة إلى 50 سنة		من 40 سنة إلى 45 سنة		من 35 سنة إلى 40 سنة		من 30 سنة إلى 35 سنة		من 25 سنة إلى 30 سنة		أقل من 25 سنة		السن / رضا العاملين عن أداء عمله في المؤسسة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
69.23	45	100	02	66.66	04	75	03	66.66	02	80	16	63.63	14	50	4	دائما
27.69	18	0	0	33.33	02	25	01	33.33	01	20	04	36.36	08	25	02	أحيانا
3.07	02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	02	إطلاقا
100	65	100	02	100	6	100	04	100	03	100	20	100	22	100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في 69.23 % من مجموع أفراد العينة ، الذين يؤكدون رضاهم دائما عن أداء عملهم في المؤسسة 100 % نسبة إحصائية جزئية عند العمال الذين تفوق أعمارهم 50 سنة و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة على العموم عن مختلف مراحل العمرية فنجد نسبة 75 % عند العمال الذين تراوح أعمارهم في المؤسسة من 30-35 و 40-45 و كذا 66.66 % و 63.66 % على التوالي عند العمال من ذوي السن 35-40 و 40-45 و 56-30 و بالمقابل 27.69 % من مجموع أفراد العينة هم راضون عن الأداء في بعض الأحيان

فقط و جاءت في هذا الإطار جل النسب الإحصائية التي تؤكد ذلك متقاربة على العموم عند مختلف المراحل العمرية في حين آخر نسبة في الاتجاه العام قدرت بـ 3.07 % ممن هم غير راضيين عن الأداء المقدم تندعم نسبة إحصائية جزئية في الجدول و المقدرة بـ 25 % عند العمال الذين تقل أعمارهم من 25 سنة .

يتضح لنا من خلال الإجابات أن المؤسسة في وضعية جيدة و مراعية لرضا العمال، أثناء عمله فخلق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة لا يكون إلا من خلال مواردها البشرية التي تتسم بالكفاءة و الفعالية و ذلك سر نجاح و بقاء المؤسسات الحديثة و التي تقوم على أسس مرهونة بجودة منتجاتها، خدماتها، ورضا زبائننا فهي تحرص دوما على التميز و التفوق و الارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجح الآليات و الأساليب و على رأسها المورد البشري الذي يعتبر العامل الوحيد القادر على البناء و الهدم، فلا السياسات، و لا الخطط و البرامج تكون ناجحة التنفيذ، و تحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد و بهم ، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد و ملتزم.

الجدول رقم (11): تطوير و إستحداث أساليب جديدة في الأداء و إتقان العمل و علاقتها بالجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	تطوير و إستحداث أساليب جديدة في الأداء و إتقان العمل
93.84	61	93.75	30	93.93	31	نعم
6.15	04	6.25	20	6.06	02	لا
100	65	100	32	100	33	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للأفراد العينة البحث يتمثل في 93.84 % من إجابات المبحوثين الذين يرون أن هناك تطوير واستحداث أساليب جديدة في أداء و إتقان العمل و تندعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية متقاربة هي 93.93 % و 93.75 % على التوالي عند كل من الذكور و الإناث. أما نسبة 6.15 % الذين يرون عكس ذلك و تندعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية و هي 6.25 % نسبة مقاربة لها هي 6.06 % بين الذكور و الإناث الذين ينفون أن تطوير و استحداث أساليب جديدة في الأداء و إتقان العمل.

و هذا يدل على أن الفرد العامل عند مشاركته في إعداد خطة إستراتيجية تصبح له القدرة الكافية على خلق أساليب جديدة في أداء عمله داخل المؤسسة مما يجعله يؤدي ذلك بسهولة و بشكل جيد و هذا ما يشجعه على الابتكار و الإبداع و بالتالي التحكم في تسيير وسائل الإنتاج بأعلى كفاءة مما يؤدي إلى إدراك الدور لدى العامل و منه تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الكفاءة في الأداء و عليه فإن تطوير و استحداث أساليب جديدة في الأداء تساهم بشكل كبير في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة و منه تحقيق أهداف التنظيم بأعلى درجات الكفاءة من الأداء الوظيفي .

**الجدول رقم 12 : يوضح أساليب التخطيط و زيادة في كفاءة و فعالية المورد البشري و علاقته بالفئات السوسيو مهنية.**

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تطوير و استحداث أساليب جديدة في الأداء و إتقان العمل
96.92	63	92.30	24	100	27	100	12	نعم
3.07	02	7.69	02	0	0	0	0	لا
100	65	100	26	100	100	100	12	المجموع



يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بأساليب التخطيط و زيادة كفاءة و فعالية المورد البشري يتبين لنا الاتجاه العام لأفراد عينة البحث يتمثل في نسبة 96.92 % و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي 100 % من إطارات و أعوان التحكم و 92.30 % من الأعوان التنفيذيين، أما نسبة 3.07 % الذين يرون عكس ذلك و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 7.69 % عند أعوان تنفيذيين و الذين ينفون ذلك إطلاقاً بأن أساليب لا تؤدي إلى زيادة كفاءة و فعالية المورد البشري.

نستنتج من خلال إجابات العمال من داخل المؤسسة أن أساليب التخطيط تؤدي

دائماً إلى زيادة كفاءة و فعالية المورد البشري بحيث تقود المؤسسة إلى التطوير و التحسين، و هذا من خلال إبداع و أساليب و طرق لاستخدام الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الجيد و غيرها من الأساليب ذات الأهمية الرئيسية التي تسهم في خلق الرغبة لدى العاملين و زيادة كفاءتهم لتحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء و الإنجاز و هذا ما يعتبر من مؤشرات نقاط القوة لدى المؤسسة.

الجدول رقم 13 : مدى إستفادة العمال من المشاركة في اتخاذ القرار لتقوية الرغبة في العمل و علاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي مدى المشاركة في إتخاذ القرار لتقوية الرغبة في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
95.38	62	100	33	96.42	27	50	02	0	0	نعم
4.61	03	00	00	3.57	01	50	02	0	0	لا
100	65	100	33	100	28	100	04	0	0	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بمدى استفادة العمال من المشاركة في اتخاذ القرار لتقوية الرغبة في العمل. تبين لنا الاتجاه العام لأفراد عينة البحث بنسبة 95.38 % و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي 100 % عند العمال من ذوي المستوى التعليمي الجامعي و 96.42 % من ذوي مستوى تعليمي ثانوي، أما نسبة 4.61 % يرون عكس ذلك و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي نسبة 50 % من مستوى تعليمي متوسط، والذين ينفون إطلاقاً بأن الاستفادة في اتخاذ القرار تقوي الرغبة في العمل .

و نستنتج من الإجابات السابقة أن المشاركة في اتخاذ القرار تقوي الرغبة في العمل لأن ذلك يخلق لدى العامل الإحساس بالانتماء لدى المؤسسة مما يخلق عندهم الولاء التنظيمي و زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم في كون الإدارة تتقبل أفكار العمال و تستدعيهم لأخذ آرائهم الأمر الذي يعزز لديهم الانتماء و يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم أيضا ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه ، فهي عملية تتم في كل المستويات التنظيمية ، فالإدارة العليا دائما تواجه ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات التي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الولاء التنظيمي .

#### جدول رقم 14: الترقيّة و علاقتها بالأقدمية

المجموع	أكثر من 20 سنة		من 15 سنة إلى 20 سنة		من 10 سنوات إلى 15 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	دور الترقيّة في زيادة الولاء التنظيمي	
76.92	62	100	6	100	02	100	6	96.87	31	89.47	17	نعم
4.61	03	0	0	0	0	0	0	3.12	01	10.52	02	لا
100	65	100	100	2	100	100	6	100	32	100	19	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه المتمثلة في دور الترقية في زيادة درجة الولاء عند العمال ، يتبين لنا أن الإتجاه العام لأفراد عينة البحث يتمثل في 76.92 % و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 100 % و 96.87 % كل من الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات إلى أكثر من 20 سنة .

و يتبين من خلال الإجابات أن الترقية تزيد من الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية و بالتالي تقضي على التسبب الإداري و تزيد من المواظبة على أوقات الدوام الرسمي و تقلل من دوران العمل مما يحقق أهداف التنظيم بكل نجاعة و تميز في الأداء .

فالعامل يمكن أن يكون ناجح في وظيفته و لكن ليس بالضرورة في وظائف أخرى و تعتبر الترقية من الأساسيات التي يمكن تبنيها في صياغة الإستراتيجية العامة في المؤسسة مما تحقق التميز و الميزة تنافسية.

الجدول رقم ( 15 ) : وجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط و علاقتها بالمستقيم التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي وجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50.76%	46	60.60%	20	82.14%	23	75%	03	0%	0	نعم
29.23%	19	39.39%	13	17.85%	05	25%	01	0%	0	لا
100%	65	100%	33	100%	28	100%	04	0%	0	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بوجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط أن الاتجاه العام في إجابات أفراد عينة البحث يتمثل في 70.76 % و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي 82.41 %

عند العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي و 75 % عند المستوى التعليمي المتوسط و 60.60 % عند الجامعيين أما نسبة 29.23 % إجابات المبحوثين الذين ينفون وجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط و تتدعم هذه النسبة نسب احصائية جزئية هي 39.39 % عند الجامعي و 25 % من عند العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط و 17.85 % عند العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي .

نستنتج أنه يوجد نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط فهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من خطط المؤسسة هل هي تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة فالرقابة صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح بالكشف عن المشاكل و العوائق و هنا يتبين أن نظام الرقابة عامل مهم في التخطيط فبواسطتها تتعرف على ظروف العمل و هذا يساهم في زيادة كفاءة و نجاعة الجهاز الإداري.

**الجدول رقم ( 16 ) :** تحليل الفرص و التهديدات لتحديد مصادر القوة و الضعف في

المؤسسة و علاقتها بالفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تحليل الفرص و التهديدات لتحديد مصادر القوة و الضعف
84.61	55	80.76	21	88.89	24	83.33	10	نعم
15.38	10	19.23	05	11.11	03	16.76	02	لا
100	65	100	26	100	27	100	12	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بتحليل الفرص و التهديدات لتحديد مصادر القوة و الضعف في المؤسسة تبين لنا الاتجاه العام لافراد عينة البحث يتمثل في 84.61 % في إجابات أفراد العينة و تتدعم هذه النسبة بنسبة إحصائية جزئية هي 88.89 % من أعوان تحكم و 80.76 % إلى 83.33 % كل من

أعوان التنفيذيين و إطارات ، أما نسبة 15.38 % ينفون ذلك إطلاقاً و تدعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية و هي 19.23 % عند أعوان التنفيذيين و 16.67 عند إطارات و 11.11 عند أعوان التحكم ينفون إطلاقاً بأن تحليل الفرص و التهديدات لتحديد مصادر القوة و الضعف في المؤسسة بحيث يرون أن المؤسسة لا تهتم بالتغيرات الداخلية أي سوى ما يحدث داخل المؤسسة و يفسر ذلك أن الظروف البيئية المحيطة قد تؤدي إلى تغير الإستراتيجية للمؤسسة أو بعض أجزائها في تحقيق الميزة التنافسية.

يتم من خلال تصميم إستراتيجية للنشاط و ذلك بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة و ما يحيط بها من نقاط قوة و التي يمكن استغلالها و تهديدات يجب تجنبها ، وكذلك البيئة الداخلية من خلال مراقبة و توقع أسوء ما يمكن إن يهدد المؤسسة و استقرارها و توازن أعضائها و تكامل أجزائها ، و كذلك نقاط الضعف يجب تجنبها و تقويتها إذا توافرت لدى المؤسسة من الموارد المعمول عليها و الإمكانيات اللازمة التي يمكن أن تواجه بها منافسيها.

**الجدول رقم 17 : تحديد الأولويات و الأهداف من خلال نظام الإتصالات و علاقته بالأقدمية .**

المجموع	أكثر من 20 سنة		من 15 سنة إلى 20 سنة		من 10 سنوات إلى 15 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
83.07	54	100	06	00	00	100	06	100	32	52.63	10	تحديد الاولويات و الاهداف ومن خلال نظام الاتصالات
16.92	11	00	00	100	02	00	00	00	00	47.36	09	لا
100	65	100	06	100	02	100	06	100	32	100	19	المجموع

يستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة

البحث يتمثل في 83.07 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن تحديد الأولويات

و الأهداف يكون من خلال نظام الاتصالات و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و هي 100 % عند العمال الذين يكتسبون خبرة من 5 إلى 20 سنة فما فوق يقرون ذلك و 52.63 % من الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يقرون ذلك أيضا ، أما نسبة 16.92 % من مجموع أفراد العينة ينفون ذلك و تندعم هذه النسبة بنسبة إحصائية جزئية في الجدول و هي : 47.36 % أفراد عينة البحث الذين ينفون ذلك و هم لديهم خبرة أقل من 5 سنوات لا يعتقدون أن تحديد الأولويات و الأهداف يكون من خلال نظام الاتصالات.

نستنتج أن نظام الاتصالات له علاقة قوية بتحديد الأهداف و الأولويات لان الاتصال يخلق نوعا من العلاقات الإنسانية التي تسمح بالتفاعل و التواصل بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية ، مما يولد شبكة علائقية ترابطية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و لتحديد الأولويات و الأهداف من خلال نظام الاتصالات يجب امتلاك المهارة في تنفيذ الأوامر و التعليمات بدقة مع تنظيم أعباء العمل اليومي مع التقى د بقواعد و تنظيمات العمل.

**الجدول رقم 18 :** يوضح دور التخصص في معرفة العامل الفنية بالعمل و علاقته بالمستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي دور التخصص في معرفة العامل الفنية بالعمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
84.61	55	96.96	32	71.42	20	75	03	00	00	دائما
12.30	08	3.03	01	21.42	06	25	01	00	00	أحيانا
3.07	02	00	00	07.14	02	00	00	00	00	إطلاقا
100	65	100	33	100	28	100	04	00	00	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بـ دور التخصص في معرفة العامل الفنية بالعمل يتبين لنا أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث يتمثل في 84.61 % و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية تتمثل في 96.96 % و هم من الجامعيين و تليها نسبة 75 % و هم من ذوي مستوى تعليمي متوسط و ثانوي يقدمون نفس الرأي أما نسبة 12.30 % من مجموع أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما يزيد التخصص من معرفتهم الفنية بالعمل و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي 25 % من الثانوي 21.42 من المتوسط و آخر نسبة 03.07 % ينفون إطلاقا أن التخصص يزيد من معرفة العامل الفنية و تندعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية و هي 7.14 % ثانوي.

من النتائج المتحصل عليها من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن تقسيم عمل واضح بين الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات و وظائف رسمية تسمح بوجود درجة عالية من التخصص ، هذا التخصص يزيد من معرفة العامل الفنية لأنه يساعدهم على تنمية مهاراتهم و يكسبهم الدقة و الإتقان في إنجاز الأعمال بما يزيد من الأداء و يرفع من الكفاية الإنتاجية ، مما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة أو يعمل على الأقل على تحقيق مستوى الادعاءات الفعلية بالمنطقة.

الجدول رقم 19 : مساهمة تقسيم العمل و التخصص الوظيفي الدقيق و علاقته بالمستوى الوظيفي :

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مساهمة نفسية العمل تقسيم العمل و التخصص
46.38	30	26.92	07	55.55	15	66.66	08	زيادة الدقة و الكفاءة في انجاز العمل
15.38	10	19.32	05	18.51	05	00	00	السرعة في العمل
07.69	05	19.32	05	00	00	00	00	تقليص تكاليف العمل
07.69	05	00	00	11.11	03	16.66	02	الاستمرار في العمل
4.61	03	03.84	01	00	00	16.66	02	زيادة الانتاج
15.38	10	23.07	06	14.81	04	00	00	وضوح الواجبات
03.07	02	03.07	02	00	00	00	00	زيادة مجالات المعرفة
100	65	100	26	100	27	100	12	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في

46.38 % من أفراد العينة يقرون بأن تقسيم العمل يساهم في زيادة الدقة و الكفاءة في انجاز العمل و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 66.66 % عند الإطارات و 55.55 % عند أعوان التحكم و 26.92 % عند اعوان التنفيذ أما نسبة 15.38 % قالو بأن التخصص يساهم في السرعة في انجاز العمل و وضوح الواجبات تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية مقاربة وهي 19.32 % و 18.51 % أعوان التحكم و أعوان التنفيذ أما نسبة 07.69 % فيرون أنه يساهم في الاستمرار في العمل و تقليص تكاليف العمل و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية في الجدول و هي : 16.66 عند الإطارات و 11.11 عند أعوان التحكم .



أما آخر نسبة في الاتجاه العام للجدول أعلاه تتمثل في 03.07 % يرون بأن التخصص و تقسيم العمل يساهم في زيادة مجالات المعرفة.

نستنتج من النسب الإحصائية للجدول أعلاه أن التخصص يلعب دورا هاما في تسريع و استمرارية و وتيرة العمل بما يحقق الأهداف المسطرة و يساعد على التقدم في العمل من خلال القدرة على الأداء و بالتالي زيادة المهارات و الخبرات و زيادة التعليم و التكوين مما يساعد على نشر الثقافة التنظيمية و زيادة مجالات المعرفة العلمية و كذا وضوح الواجبات مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء و منه الدقة و الإتقان في انجاز المهام و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لضمان البقاء و النمو و الاستمرار .

**الجدول رقم 20 : التخصص يحقق نتائج عمل أفضل و علاقته بالجنس**

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	التخصص يحقق نتائج عمل أفضل
81.53	53	71.87	23	90.90	30	دائما
18.46	12	28.12	09	09.09	03	أحيانا
00	00	00	00	00	00	إطلاقا
100	65	100	32	100	33	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في 81.53 % من إجمالي أفراد العينة يؤكدون على أن التخصص دائما يحقق نتائج عمل أفضل و تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 90.90 % عند الذكور و 71.87 عند الإناث أما نسبة 18.46 يرون بأن التخصص أحيانا ما يحقق نتائج عمل أفضل و تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 28.12 وهم من الإناث و 09.09 من الذكور.

نستنتج من النسب الإحصائية للجدول أعلاه أن التخصص يعتبر من المتغيرا ت الأساسية التي تساهم في انجاز الأعمال في مواعيدها بالكميات المطلوبة مما يزيد في الأداء و يحقق نتائج عمل أفضل و يساعد على التقدم في العمل لكونه يخلق نوع من الولاء في الدور و من ثمة الولاء للمهنة مما يعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين و بالتالي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 21 :** كلما زادت كفاءة الجهاز الإداري في تقسيم و توزيع المهام أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية و علاقته بالأقدمية.

المجموع		أكثر من 20 سنة		من 15 سنة إلى 20 سنة		من 10 سنوات إلى 15 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الإقدمية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
												كفاءة الجهاز الإداري وزيادة الإنتاجية
98.46	64	100	06	100	02	100	06	100	32	94.73	18	نعم
01.53	01	00	00	00	00	00	00	00	00	05.26	01	لا
100	65	100	06	100	02	100	06	100	32	100	19	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام 98.46 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على وجود علاقة قوية بين كفاءة الجهاز الإداري في تقسيم و توزيع المهام و بين زيادة الإنتاجية و ذلك حسب الأقدمية و تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 100 % عند العمال الذين يكتسبون أقدمية في العمل من 10 سنوات إلى 20 سنة فما فوق أما نسبة 01.53 % يرون عكس ذلك و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 05.26 % و هم من يكتسبون أقدمية أقل من 5 سنوات.

و من خلال النتائج نستنتج أهمية الجهاز الإداري و قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة بالتالي التحكم في تسيير وسائل الإنتاج بأعلى كفاءة مما يؤدي إلى إدراك المورد البشري للدور المطلوب منه تأديته و منه تحقيق أعلى قدر مملئ من الإنتاجية و التفوق على المنافسين و من النتائج المتحصل عليها تؤكد بأن العملية التخطيطية تتم على أكمل وجه في المستويات العليا للإدارة مما يجعل العمال

مدركين لأدوارهم و تسهل عليهم تنفيذ المخططات بالميدان مما يزيد من معدلات الأداء الفعلي على الأقل مما هو مرجو .

الجدول رقم 22 : دور الرقابة الإدارية في إدراك المورد البشري للدور و علاقته بالمستوى الوظيفي :

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرقابة و ادراك المورد البشري للدور
67.69	44	73.07	19	74.07	20	41.66	05	دائما
23.07	15	25.92	07	11.11	03	41.66	05	أحيانا
9.03	06	00	00	14.81	04	16.66	02	إطلاقا
100	65	100	28	100	27	100	12	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلقة بدور الرقابة في إدراك المورد البشري للدور أن الاتجاه العام لإفراد عينة البحث هو 67.69 % و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة و هي 74.07 % و 73.07 % على التوالي عند كل من أعوان التحكم و أعوان التنفيذ يؤكدون ذلك أما عند الاطارات 41.66% اما نسبة 23.07 % يعتقدون أن للرقابة الإدارية دور في ادراك المورد البشري للدور و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 41.66% و هم من الإطارات و 25.92% من الأعوان التنفيذيين أما نسبة 9.03 % ينفون ذلك إطلاقا و تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 16.66 و هم من الإطارات.

يعتبر عامل الرقابة عنصرا أساسيا في أي عملية لكن أن تفعيل هذه الوظيفة (الرقابة) داخل أي مؤسسة لا يكون بشكل مطلق و فعال مما يقلل من إدراك المورد البشري للدور خاصة للأعوان التنفيذيين باعتبار أن الرقابة تجعل العمال يشعرون بالقيود و الضغوط و عدم الجدية في العمل و عدم الشعور بالارتياح فالرقابة تظهر مدى التزام

العمال بإنجاز المهام و المسؤوليات و واجباتهم وفق معطيات العمل المحددة باعتبارها المحرك الأساسي لعملية الإنتاج.

الجدول رقم 23 : كفاءة الموظفين في تحسين وزيادة الإنتاجية و دورهم في اكتساب المؤسسة سمعة في السوق و علاقته بالمستوى التعليمي :

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي كفاءة الموظف إكتساب المؤسسة سمعة في السوق
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
98.46	64	96.96	32	100	28	100	04	00	00	نعم
1.53	01	3.03	01	00	00	00	00	00	00	لا
100	65	100	34	100	28	100	04	100	00	المجموع

نستج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في كفاءة الموظفين في تحسين و زيادة الإنتاجية و دورهم في اكتساب المؤسسة سمعة في السوق أن الاتجاه العام لإفراد عينة البحث تمثل في 98.42 % و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 100 % من أفراد العينة من المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي أما نسبة 1.53 % من أفراد العينة اقروا عكس ذلك.

يتبين من التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على مهارات و قدرات كافية للقوى العاملة و هذا ما يسعى بدوره إلى إزالة العوائق التي تمنع النمو لتحسين المستمر لان استغلال المورد البشري المؤهل و الكفاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي أكسبها سمعة و حصة سوقية مميزة و جيدة .

فالاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس ، و الاهتمام بتسييره جيدا يقود المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية طبعاً بالتكامل مع الموارد و الكفاءات الأخرى

حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم و النوع اللازمين.

**الجدول رقم 24 :** يمثل التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة و مواصفاتها ومساهمته في تحديد الأهداف و علاقته بالأقدمية

المجموع		أكثر من 20 سنة		من 15 سنة إلى 20 سنة		من 10 سنوات إلى 15 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الإقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
52.30	34	66.66	04	50	01	50	03	68.75	22	21.05	04	التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة و تحقيق الاهداف
47.92	31	33.33	02	50	01	50	03	31.25	10	78.94	15	نعم
100	65	100	06	100	02	100	06	100	32	100	19	لا
												المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإفراد عينة البحث

هو 52.30 % أفروا بان التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة يساهم في تحديد الأهداف و تدعمت هذه النسبة بنسبة إحصائية جزئية متقاربة عند الفئات السوسيو مهنية حسب

الأقدمية هي 68.75% و 66.66 % عند الفئات التي تتراوح أقدمتهم من 05 الى 10 سنوات و 20 سنة فما فوق ونسبة 50 من 10 إلى 15 سنة خبرة أفروا ذلك أما نسبة 47.92 راو عكس ذلك أي أنه لا توجد علاقة بين التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة و تحديد الأهداف و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 78.94 و هم لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و 31.25 من 5 إلى 10 سنوات.

إن هذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على التجديد الدقيق لمنصب العمل و مدى

تطابق خصائص و مواصفات الشخص المتقدم للعمل مع ذلك المنصب ، أي الرجل المناسب في المكان المناسب و هذا من خلال البرنامج التدريبي الخاص بالعمال المتقدمين للعمل ، مما يبرز الأهمية البالغة لهذا البرنامج في وضعه الأسس و القواعد التي تساعد

المؤسسة على كسب مكانة في السوق تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة و بما يسمح لها كذلك من تحقيق و تحديد أهدافها و بذلك تضمن نموها و بقائها و إستمراريتها .  
الجدول رقم 25 : يمثل التقليل من هوامش الشك و المخاطرة يؤدي إلى سرعة محاكاة المنافسين و التفوق عليهم و علاقته بالمستوى الوظيفي.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التقليل من هوامش الشك و سرعة محاكاة المنافسين
92.30	60	92.30	24	96.29	26	83.33	10	نعم
7.69	05	07.69	02	3.70	01	16.66	02	لا
100	65	100	27	100	26	100	12	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإفراد عينة البحث

92.30 اقرروا بان التقليل من هوامش الشك و المخاطرة يؤدي إلى سرعة محاكاة المنافسين و التفوق عليهم و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة أيضا عند مختلف الفئات السوسيو مهنية تقريبا هي 96.29 و هم من أعوان تحكم و أعوان التنفيذ و 83.33 من الإطارات أما نسبة 7.69 أقرروا عكس ذلك و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هو 16.66 من الإطارات و 7.69 من الأعوان التنفيذيين أقرروا و عكس ذلك أي أن التقليل من هوامش الشك لا يؤدي إلى سرعة محاكاة المنافسين و التفوق عليهم.

ومن النسب المستنتجة أعلاه نستنتج أن المؤسسة تعمل بمبدأ التوقع و الذي يمكنها من معرفة مختلف الصعوبات و الحواجز التي قد تعترضها في أداء خدماتها ، و هذا ما يسمح لها بمعرفة منافسيها و وضع الاستراتيجية المناسبة للتفوق عليهم و إكساب أكبر عدد من العملاء الجدد .

فلقد أضحى من الضروري اعتماد المؤسسة على مبدأ التوقع للتقليل من هوامش الشك و المخاطرة بتحليل الفرص و تجنب التهديدات التي تحقق من خلالها مزايا تنافسية تسمح لها بسرعة محاكاة المنافسين و التفوق عليهم .

الجدول رقم 26 : يمثل التنوع في أساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين و علاقته بالمستوى الوظيفي :

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التنوع في اساليب التدريب و حسن اختيار الموردين
69.23	45	65.98	17	88.89	24	83.33	100	دائما
18.46	12	30.76	08	07.40	02	16.6	02	أحيانا
3.07	02	3.84	01	3.70	01	00	00	إطلاقا
100	65	100	27	100	26	100	12	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة هو 69.23 يؤكدون دائما بأن التنوع في أساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 88.89 من أعوان التحكم و 83.33 من الإطارات و 65.98 من أعوان التنفيذ و بالمقابل تؤكد نسبة من إجابات أفراد عينة البحث أن التنوع في أساليب التدريب لايساهم في حسن اختيار الموردين و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هو 30.76 عند أعوان التنفيذ و 16.66 عند الإطارات و أن نسبة 3.07 ينفون إطلاقا ذلك .

من النتائج ينضح يتضح أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع في أساليب التدريب بالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء و إنجاز أعماله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك و أنماط الشخصية و التفكير فنجدها تتطلب ضرورة التركيز و أخرى التذكر و غيرها و بالتالي زيادة قدرة العامل

الفنية على معرفة أفضل المروديين من خلال الحصول منهم على أفضل الأسعار و البضائع في موعدها .

الجدول رقم 27 : يمثل دور الابتكار و التحسين في إنجاز المهام و إشباع حاجات الزبون و علاقته بالأقدمية :

المجموع		أكثر من 20 سنة		من 15 سنة إلى 20 سنة		من 10 سنوات إلى 15 سنوات		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الإقدمية دور الابتكار في اتساع حاجات الزبون
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
95.38	62	100	06	100	02	100	06	93.75	30	94.73	18	نعم
4.61	03	00	00	00	00	00	00	6.25	02	5.26	01	لا
100	65	100	06	100	02	100	06	100	32	100	19	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في دور الابتكار و التحسين في إنجاز المهام و إشباع حاجات الزبون أن الاتجاه العام لإفراد عينة البحث هو 95.38 تتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة هي 100 عند مختلف الفئات السوسيو مهنية حسب الأقدمية في مختلف مراحلها أما 4.61 أقرروا عكس ذلك و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 6.25 ممن لديهم أقدمية اقل من 10 سنوات.

نستنتج أن الفرد العامل سواء كانت مدة خدمته كبيرة أم مبتدأ يساهم بابتكار أساليب و أفكار جديدة في أدائه لعمله و في تقديم خدمة متميزة و هذا ما يساعد المؤسسة على إشباع حاجات زبائنها ، من خلال تسويق منتجاتها إلى أكبر عدد من الزبائن و العملاء . إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع و الابتكار و خلق الأفكار و بالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص و كذا التسويق منتجات جديدة متميزة في السوق و بالتالي إشباع حاجات الزبون.



الجدول رقم 28 : يمثل مساهمة الاختيار السليم للموارد الأولية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين و علاقته بالمستوى الوظيفي .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التنوع في اساليب التدريب و حسن اختيار الموردين
92.30	60	96.15	25	92.59	25	83.33	10	نعم
7.69	05	3.84	01	7.40	02	16.66	02	لا
100	65	100	26	100	27	100	12	المجموع

نستنتج من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في الاختيار السليم للموارد الأولية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين أن الاتجاه العام للعينة المبحوثة هو 92.30 و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة على العموم عند مختلف الفئات المهنية و هي 96.15 و هم عند أعوان التنفيذ و 92.59 عند أعوان التحكم و 83.33 عند الإطارات أما نسبة 7.69 اقرروا عكس ذلك و تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 16.66 عند فئة الإطارات و 7.40 من أعوان التحكم .

يتضح من خلال إجابات بعض أفراد عينة البحث بأن التدريب يسهم في غرس العديد من القيم لدى الفرد العام ل من بينها القدرة على اكتساب طرق التفاوض على الموارد الأولية مع المنافسين و بالتالي خفض التكاليف ثم التحكم في الأسعار .

فإذا تحكمت المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة ، و بالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المقدمة فعلى المؤسسة أن تحدد الموارد اللازمة دون إحداث فائض أو عجز على المدى البعيد و هذا ما قد يؤدي إلى حدوث توازن في هذه الموارد و تفادي حصول اختلالات تستوجب إعادة للتخطيط مما قد يزيد من التكاليف على المؤسسة.

## ثانيا : نتائج الدراسة

## أ- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

## 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

بالاستناد إلى البيانات الميدانية المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الأولى و المترجمة في أسئلة الإستمارة إتضح من خلالها مايلي:

- أكدت الشواهد الكمية التي يتم الحصول عليها من المؤسسة مجال الدراسة بان نسبة 64.61 % من أفراد العينة و هي نسبة دالة إحصائية يقرون بأن المؤسسة تقوم بتخطيط استراتيجي على المدى البعيد بتصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة الخارجية و تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و بالتالي ضمان البقاء و النمو و الاستمرارية.
- أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بان نسبة 86.15 % من أفراد العينة يؤكدون بان مصلحة إدارة الموارد البشرية لديها تصورا واضحا لرسالة المؤسسة تعمل على ايصالها لجميع المعنيين من بينهم العمال و الزبائن و ذلك من خلال تجسيد طرق عقلانية و واضحة و سياسية و أساليب تكتيكية محكمة تجعلها قابلة للتميز فالعميل و الزبون و رضاه هو أساس بقاء المؤسسة و استمراريتها و بالتالي فكل من يعمل بالمنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة و إرضاء عملائها.
- كشفت الشواهد الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 61.53 % من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة دائما تختار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما تتلائم و الظروف التي تواجهها حاضرا و مستقبلا بمعنى تضع أهدافا واضحة و محددة ، مع مراعاة كل الظروف التي تحيط بها و بالتالي فهي تساهم بشكل كبير في اختيار العاملين بالمنظمة.
- أوضحت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 69.23 % عبروا لنا عن ارتياحهم و رضاهم عن منصب عملهم و يعود السبب

إلى أن المؤسسة في وضعية جيدة و مراعية لرضا الزبون و العامل أثناء أداء عمله.

- أكدت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 83.84 % يؤكدون على أن المؤسسة لديها أساليب جديدة في الأداء و إتقان العمل و من بين هذه الأساليب إدراج العمال و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و اعتبار العمال و كل من يعمل بالمنظمة من مديرين و موظفين و شركاء ليسوا إجراء و هذا يؤدي إلى تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الأداء ، كما يساهم بشكل كبير في الاستقرار الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف التنظيم و بأعلى درجات الكفاءة من الأداء الوظيفي.
- تشير البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة مجال الدراسة بأن نسبة 96.92 % من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تمتلك أساليب تخطيط تؤدي دائما إلى زيادة كفاءة و فعالية المورد البشري من خلال إبداع طرق عقلانية و استخدام الوسائل المعاصرة التي تقودها إلى التطوير و التحسين و توضيح سبل الأداء الجيد و بالتالي تعتبر من المؤشرات القوية التي تمتلكها المؤسسة.
- أثبتت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 95.38 % من حجم العينة المختارة و يؤكدون بأن اشتراكهم في اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم تقوى لديهم الرغبة في العمل و بالتالي إلى زيادة ولائهم و استقرارهم في العمل .
- دلت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان بأن نسبة 76.92 % من أفراد عينة البحث يؤكدون بان الترقية ترفع من الروح المعنوية على التسبب الإداري و تزيد من المواضبة على أوقات الدوام و بالتالي فإن عامل الترقية يعتبر من الأساسيات التي يمكن تبنيها في إستراتيجية السياسة العامة للمؤسسة.

- أكدت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان أن نسبة 70.76 % من أفراد عينة البحث يقرون بوجود نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط و بالتالي فيعتبر المقياس الأول المعتمد لأجل التأكد من بلوغ أهداف المؤسسة.
- أوضحت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 84.61 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على ان المؤسسة تقوم بتحليل الفرص و التهديدات لتحديد مصادر القوة و الضعف و هذا ما يبين أن المؤسسة تسيير وفق طرق عقلانية محكمة تجعلها قابلة للتمييز مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة و تسهم بدورها في رفع الحصص السوقية للمؤسسة.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

بالاستناد إلى البيانات الميدانية المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية و المترجمة و المترجمة في أسئلة الاستمارة إتضح من خلالها مايلي:

- \* دلت الشواهد الإحصائية التي إستقينها من الميدان بأن نسبة 83.07 % من أفراد العينة و هي نسبة دالة إحصائيا يقرون بأن تحديد الأولويات و الأهداف يكون من خلال نظام الاتصالات لأنه يجب تقاسم و تبادل المعلومات المتعلقة بشؤون المؤسسة ففنون الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات و على كل المستويات ضمن أسلوب الإدارة الجواله التي تستبدل الحواجز التنظيمية الرسمية التي يضعها الاتصال الرسمي بالاتصال الغير الرسمي المرن في ان واحد و بالتالي يعتبر الوسيلة الأنجع لإشراك الجميع و بالتالي ي تحديد الأولويات و الأهداف الواجب تحقيقها.

- أثبتت الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها بأن نسبة 84.61 % من أفراد العينة يؤكدون بأن التخصص يزيد من معرفة العامل الفنية بالعمل لأنه يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم داخل ميادين محددة ، بمعنى أن التخصص يرتبط بالتحكم و زيادة المعرفة الفنية و تطوير مهارات و قدرات العمل.
- كشفت الشواهد الميدانية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 46.38 % أن تقسيم العمل و التخصص الوظيفي الدقيق يساهم في زيادة الدقة

و الكفاءة في انجاز العمل فهو يحدد ما هو مطلوب من كل فرد انجاز الأعمال بالكيفية المطلوبة.

- أثبتت الشواهد الاحصائية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة بان نسبة 81.53 % يقرون بان التخصص يحقق نتائج عمل أفضل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأداء و الفعالية الإدارية و الإنتاجية لهذا أصبح التخصص آلية فعالة لانجاز المهام في أجالها و بالكميات المطلوبة، و في نفس الوقت آلية من آليات الضبط و الإستقرار، و تحقيق التكامل و زيادة معدلات الولاء و الدافعية لدى أفراد المؤسسة و بالتالي تحقيق نتائج عمل أفضل.
- كشفت الشواهد الميدانية التي جمعناها من المؤسسة بأن نسبة 98.46 % من أفراد العينة يؤكدون بأن كفاءة الجهاز الإداري في تقسيم و توزيع المهام يؤدي إلى زيادة الإنتاجية حيث أن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و تسييرها تسييرا فعالا و كفاء لان ذلك يضمن بشكل كبير زيادة الإنتاجية و التفوق على المنافسين.
- أثبتت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان بان نسبة 67.69 % من أفراد العينة يقرون بأن الرقابة الإدارية لها دور فعال في إدراك المورد البشري للدور بناء على ذلك تبين بان للرقابة دور على المواظبة على العمل و الحضور الدائم إضافة إلى الشعور بحرية التصرف الراحة في أداء الأعمال و الالتزام باللوائح والقوانين الصادرة عن المؤسسة كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال و إدراك المورد البشري للدور.
- أثبتت الشواهد الإحصائية التي جمعناها من الميدان مجال الدراسة أن نسبة 52.30 % من أفراد العينة أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة و مواصفاتها يؤدي إلى تحقيق الأهداف فإن التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف المزايا التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية و بذلك تحقق الأهداف المرجوة .

- دلت الشواهد الإحصائية التي إستقيناها من الميدان و ذلك أن نسبة 92.30 % من أفراد العينة يؤكدون بأن التقليل من هوامش الشك والمخاطر يؤدي إلى سرعة محاكاة المنافسين و التفوق عليهم من خلال دراسة الفرص و التهديدات بدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و عن طريق التتبأ فهو عنصر أساسي يجب على المؤسسة اعتماده فهو يسمح لها بمعرفة منافسيها و وضع الإستراتيجية و المناسبة للتفوق عليهم.
- تشير البيانات الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 92.83 % من أفراد العينة يؤكدون بان التنوع في أساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين فالطرق التي تستخدم لاكتساب الفرد المهارات بغرض أداء و انجاز أعماله بكفاءة بالتالي زيادة قدرة العامل الفنية على معرفة أفضل الموردين من خلال الحصول على أفضل الأسعار.
- تشير البيانات الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 95.38 % من أفراد العينة تؤكدون على أن للابتكار و التحسين في انجاز المهام دور في إشباع حاجات الزبون فالإبداع و الابتكار حيث يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة ، و تحقيق رضا العملاء و إبهارهم بالذهاب إلى أبعد ما يتوقعون و لا يتم تحقيق الإبداع أو الابتكار إلا يتوافر العنصر البشري و المؤهل و تكتيف الجهود و البحوث و التطوير.
- أكدت الشواهد الإحصائية التي إستقيناها من الميدان أن نسبة 92.30 % من أفراد العينة يؤكدون بان الاختيار السليم للموارد الأولية يساهم في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين و هنا يدخل دور التدريب الذي يساهم في غرس العديد من القيم لدى

الفرد و من بين هذه القيم القدرة على التفاوض على الموارد الأولية و بالتالي خفض التكاليف و التحكم في الأسعار.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

تطرقنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية و مختلف التصورات الفكرية و النظرية و الأمبريقية التي تناولت نفس الموضوع في دراستنا الراهنة أو جزء منها بحيث توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج التي تقترب في أجزاء منها مع الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة ، لقد أكدت في غالبيتها وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

إذ نجد دراسة العيهار فلة عن موضوع دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية و توصلت دراستها إلى مجموعة من النتائج من بينها أن للإبداع و الابتكار دور في خلق فرص تسويقية جديدة و تحقيق رضا الزبائن و دور المورد البشري و كفاءاته في منح المؤسسة ميزة تنافسية ، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا و المتعلقة بكفاءة الجهاز الإداري في تقسيم و توزيع المهام يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أي أن للمورد البشري و كفاءاته دور في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية و كذلك دور الإبداع و الابتكار في إشباع حاجات الزبائن و العملاء.

كما أبرزت نتائج دراسة بلخضر نصيرة تحت عنوان دور فعالية تسيير الموارد البشرية و كفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و توصلت دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : أن تحفيز العمال و تهيئة جو العمل و أحساسهم بالمسؤولية و الانتماء للمؤسسة يجعلهم يبذلون مجهودات اكبر لتخفيض تكاليف الإنتاج و إنتاج منتوجات متميزة ترضي و تلبى حاجات و رغبات الزبون من جهة و تحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى و هذا ما يتوافق نوعا ما مع دراستنا حيث أن العمال عبروا عن ارتياحهم و رضاهم و أحساسهم بالمسؤولية هذا ما يحقق للمؤسسة أعلى درجات الأداء و بالتالي إرضاء الزبائن و مد المؤسسة بميزة تنافسية عن طريق خفض التكاليف و إنتاج منتوجات متميزة.

كما أبرزت نتائج دراسة **قائد فاطمة الزهراء** تحت عنوان **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** و توصلت دراستها إلى جملة من النتائج نتذكر منها : اعتبار المورد البشري عنصرا أساسيا للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الإدارة الإستراتيجية و أن الميزة التنافسية تنشأ من موارد و كفاءات المؤسسة.

و تطابق هذه النتائج نوا ما مع نتائج دراستنا باعتبار المورد البشري هو أساس أي تقدم و تطور بإبداعاته و ابتكاراته و كفاءاته المتطورة و كل هذه الخصائص تساهم في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية.

**النتيجة العامة للدراسة :**

بما أن الفرضيتين الجزئيتين أثبتت الأولى و الثانية على التوالي: **كلما كان هناك إستحداث لأساليب جديدة في العمل أدى ذلك إلى زيادة رضا الزبون و كلما كان تقسيم المهام و توزيع الاختصاصات دقيقا أدى إلى زيادة المنتج** ثبت صدقها الميداني بالإضافة إلى وجود تشابه بين نتائج المتوصل إليها من خلال دراساتنا الراهنة و بعض نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بان الفرضية العامة و التي مفادها **الاستراتيجي دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية ذات سند واقعي.**



ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية " الذي كان كمبادرة منا لتحسيس المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية هذا الموضوع و مدى أهمية تبني أسلوب أو إستراتيجية مناسبة لمواردها البشرية، لأن ذلك يسمح بتطوير مزاياها التنافسية التي تعد من أهم المزايا التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليها و طبعاً آخذة بعين الاعتبار المورد البشري الذي يعد العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة.

كون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة و مصدر للإنتاج و التنمية بما يملكه من فكر و معرفة و مهارة ذهنية تطور في كل مرحلة لمواجهة المشاكل و المخاطر و التهديدات التي تواجهها المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن انتماء الفرد و ولاءه للمؤسسة مفتاح بحد ذاته لبلوغ التنافسية. حيث كان التصور في الماضي أن المؤسسات و منظمات الأعمال ذات رأس المال الضخم هي من تحقق التميز و القدرة على التنافس، و لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى و هي من يملك رأس مال بشري يملك السوق، حيث أن توفر المؤسسة على موارد بشرية جيدة من حيث الكم و النوع يساهم في خلق بيئة عمل منتعشة، كذلك القدرة العالية على التكيف مع متطلبات البيئة المعقدة. كل هذا لا يكون إلا بالتخطيط الاستراتيجي الجيد و الفعال لهذه الموارد، التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مزايا تنافسية تساعدها على البقاء و المنافسة. مما سبق تقديمه، يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة و متشابكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة و دراسة هذه العوامل و وضعها في إطار تحليلي يؤدي إلى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة و ذلك لتحقيق رسالتها و ضمان استمراريتها.

فهذه الدراسة لم تكن سوى بداية الطريق، و القصور الوارد فيها من شأنه أن يكون حافزاً للباحثين لتحقيق إضافات، فنظراً لحدثة الموضوع و أهميته و كونه من المواضيع المتشعبة و الواسعة، فهو يحتوى على نوع من القصور، ففي ظل الظروف الاقتصادية

الحالية ما يتوقع هو زيادة المنافسة بين المؤسسات خصوصا بعد اعتمادها على أساليب إدارية جديدة، فهنا يمكنها فتح المجال لدراسات أخرى بإمكانها التعمق في هذا الموضوع و سد الثغرات المتواجدة به.

## المصادر و المراجع

الكتب باللغة العربية :

1. احمد سيد مصطفى ، مجالات إستراتيجيات المنافسة في القرن 21 ، آفاق إقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 27 ، 2001 .
2. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2 ، دار فاروق للنشر و التوزيع ، مصر .
3. بشار الوليد ، مفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الرانية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 1 ، 2009 .
4. بلال خلف السكارته ، التخطيط الاستراتيجي ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، 2010 1431 هـ ، الاردن .
5. ثابت إدريس عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
6. جمال الدين محمد مرسى،التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007 .
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 .
8. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية و البحث في علم الإجتماع ، مطبعة دار هومة . 2002 .
9. سعيد ياسمين عامر ، الإدارة و تحديات التغيير ، دار الكتاب ، الإسكندرية ، 2001 .
10. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،القاهرة،2007 .
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارة الإستراتيجية(لمواجهة تحديات القرن 20)،مجموعة النبل العربية للنشر،ط1 1999 .

12. عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1977 .
13. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص2002 .
14. علي السلمي إدارة م.ب الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة ، 2001.
15. علي غربي ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سرتا ، قسنطينة 2006 .
16. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2005 .
17. فريد النجار ، المنافسة و التوزيع التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000 .
18. فريد راغب النجار ، إدارة الانتاج و العمليات و التكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي مكتبة الاشعاع للنشر ، الاسكندرية ، 1997 .
19. فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان 2000 .
20. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الحديثة ، مصر 2002 .
21. محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، ط 1 ، المطبعة المصرية الاسكندرية ، 1985 .
22. محمد مندورة، ود. محمد جمال درويش التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، المملكة العربية السعودية، مطابع جامعة الملك سعود، 1994 .
23. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 2 ، القاهرة ، مصر .

24. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 .

25. مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007-2008 .

26. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية،2002 .

27. منير نوري، فريد كورتل،إدارة الموارد البشرية،المجتمع العربي للنشر والتوزيع،ط 1 ،الجزائر،2011 .

28. ناصر دادى عدون،الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة 2،الجزائر،2009.

29. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1997 .

30. نزار كاظم الركابي،الإدارة الاستراتيجية،العولمة و المنافسة،دار وائل ، عمان ، 2004.

#### الكتب بالفرنسية :

1. Porter, l'avantage.concurenciel des nations ,(inter édition , paris , 1993 .

#### المؤتمرات و الملتقيات :

1. أ. حنان بن عوالي ، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الحوار العربية جامعة شلف.

2. خليل سيد محمد الحساني نقلا عن علي عبد الله ، الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 03-09-08 ، 2005.

سالم إلياس و آخرون ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال ، المسيلة.

#### المذكرات :

1. الهلالي الوليد ، الأسس العامة لبناء مزايا تنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس) ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة (2008-2009) .
2. عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية:مصادرها،تنميتها وتطويرها،رسالة ماجستير فرع علوم التسيير،جامعة الجزائر،2002 .

#### مواقع الأنترنت:

<http://www.dr.alotaibi.com/myzahinfsvah>.

<http://www.mafhoum.com/press2/comp76.htm>.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية

نحن طلبة بجامعة ابن خلدون تيارت ، نضع بين يديك سيدي هذه  
الاستمارة و الموسومة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق  
الميزة التنافسية ، نرجوا منك الإجابة على أسئلتنا و نحيطكم علما بأن  
أجوبتكم تبقى سرية للغاية ، و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

استمارة بحث بعنوان :

دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية  
دراسة ميدانية بملينة سيدي خالد بتيارت

إشراف :

أ. بلجوهر خالد

إعداد :

- العبادي نائلة فاطمة الزهرة

- براهيمي ثورية

السنة الجامعية : 2014-2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

□ ذكر:

□ أنثى:

2-السن: □ سنة

3-الوضعية التعليمية:

□ أمي:

□ ابتدائي:

□ متوسط:

□ ثانوي:

□ جامعي:

4-الحالة المدنية:

□ أعزب

□ متزوج

□ أرمل

□ مطلق

5-الأقدمية: □ سنة

6-المستوى الوظيفي:

□ إطار □ عون تحكم □ عون تنفيذ



## المحور الثاني: الأساليب المعتمدة في العمل ورضا الزبون

7- ما نوع الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة؟

- قصيرة المدى

- متوسطة المدى

- طويلة المدى

8- هل يملك رئيس مصلحة العمال تصورا واضحا لرسالة المؤسسة يعمل على ايصالها لجميع المعنيين؟

نعم  لا

9- هل تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الاهداف بما تتلام والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا؟

دائما  احيانا  اطلاقا

10- هل انت راض عن اداء عملك في المؤسسة؟

دائما  احيانا  اطلاقا

11- هل يؤدي تطوير واستحداث اساليب جديدة في الاداء الى اتقان العمل؟

نعم  لا

12- هل كلما كانت اساليب التخطيط ذات نجاعة وفعالية زادت من كفاءة وفعالية المورد البشري؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم فانها :

- تحقق مستوى اداء جيد

- تقلل من دوران العمل

- تحقق اهداف المؤسسة

13- هل ان استفادتك من المشاركة في اتخاذ القرار تقوي لديك الرغبة في العمل؟

نعم  لا

14- هل استفادتك من الترقية تزيد من ولائك؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة نعم لانها:

- ترفع الروح المعنوية

- تقلل من دوران العمل

- تقضي على التسبب الاداري

- تزيد من احترام الوقت

- اخرى تذكر

15- هل يوجد في المؤسسة نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط المختلفة

موضع التنفيذ؟

نعم  لا

16- هل تقوم المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات لتحديد مصاد القوة والضعف في

المؤسسة؟

نعم  لا

## المحور الثالث: تقسيم المهام وتوزيع الاختصاصات وزيادة المنتج

17- هل يتم تحديد الولويات والاهداف الواجب تحقيقها من خلال نظام الاتصالات؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم فانك:

تمتلك المهارة في تنفيذ الاوامر والتعليمات بدقة

تستطيع تنظيم اعباء العمل اليومي مع التقيد بقواعد وتنظيمات العمل

اخرى تذكر

18- هل التخصص يزيد من معرفة العامل الفنية بالعمل؟

دائما  احيانا  اطلاقا

19- هل تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق يساهم في:

-زيادة الدقة والكفاءة في انجاز العمل

- السرعة في انجاز العمل

- تقليص تكاليف العمل

- الاستمرار في العمل

- زيادة الانتاج

- وضوح الواجبات

- زيادة مجالات المعرفة

20- هل التخصص يحقق نتائج عمل افضل؟

دائما  احيانا  اطلاقا

21- هل كلما زادت كفاءة الجهاز الاداري في تقسيم وتوزيع المهام ادى ذلك الى زيادة

الانتاجية؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم يرجع ذلك الى:

- مدى نجاعة الجهاز الاداري في وضع الخطة

- مدى نجاعة ادراك الدور من طرف الموظفين

- لمدي نجاعة الجهاز الاداري وادراك الدور معا

- اخرى تذكر

22- هل تساهم الرقابة الادارية في ادراك المورد البشري للدور؟

دائما  احيانا  اطلاقا

23- هل كلما زادت كفاءة الموظفين في تحسين او زيادة الانتاجية ادى ذلك الى اكساب

المؤسسة سمعة في السوق؟

نعم  لا

24- هل التحديد الدقيق لشاغل الوظيفة ومواصفاتها يساهم في تحقيق الاهداف؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى:

- السرعة في الداء

- الدقة في العمل

- رضا العامل

- اخرى تذكر

25- هل التقليل من هوامش الشك والمخاطرة يؤدي الى سرعة محاكاة المنافسين

والتفوق عليهم؟

نعم  لا

26- هل التنوع في اساليب التدريب يساهم في حسن اختيار الموردين؟

دائما  احيانا  اطلاقا

27- هل يؤدي الابتكار والتحسين في طرق انجاز المهام الى اشباع حاجات الزبون؟

نعم  لا

28- هل يساهم الاختيار السليم للموارد الاولية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟

نعم  لا