جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية
دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل الغاز عبر الأنابيب
- حاسي الرمل (HRM) - سوناطراك

من إعداد الطالب:
عبد الرزاق الشيخ أحمد

إشراف الأستاذ:
أ.د. أحمد علماوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ **2026/09/20**
أما اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذة	غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ	غرداية	مشرفا ومقررا
خديجة بن حمدون	أستاذة محاضرة -أ-	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: **2025 / 2026**

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية
دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل الغاز عبر الأنابيب
- حاسي الرمل (HRM) - سوناطراك

من إعداد الطالب:
عبد الرزاق الشيخ أحمد

إشراف الأستاذ:
أ.د. أحمد علماوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ **2026/09/20**
أما اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذة	غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ	غرداية	مشرفا ومقررا
خديجة بن حمدون	أستاذة محاضرة -أ-	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: **2025 / 2026**

إهداء

(وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله)

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها (أمي الغالية)

إلى رمز العطاء والتضحية ومن علمني معنى الحياة (أبي الغالي)

إلى إخوتي وأخواتي، رفاقه دربي ومصدر قوتي.

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة.

إلى أصدقائي، الذين كانوا النور في أيام التعب، والسند في لحظات الضعف، والضحكة التي خففت عني مشقة الطريق... لكم مني أصدق الوفاء.

إلى كل من دعمني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا،
راجيا من الله عز وجل أن يكون خطوة نحو مستقبل أفضل.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه على توفيقه لي لإتمام هذا العمل،

والصلاة والسلام على نبيه الأمين ﷺ.

إلى من كلّلهما الله بالوقار وكانا لي خير منار، والديّ العزيزين حفظهما الله.

إلى عضدي الأيمن أخي "إبراهيم" الذي كان نعم السند،

إلى أستاذي المشرف الدكتور "أحمد علماوي"، الذي كان لتوجيهاته القيمة وأثره البالغ الفضل

في إخراج هذا البحث بصورته الحالية،

إلى كل من علموني حرفا وأفاضوا علينا بما من الله عليهم من علم و معرفة.

أسأل الله أن يجعل حياتكم بالسعادة والمسرات لا تنضب.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وينفع به المسلمين، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

محبكم في الله:

عبد الرزاق الشيخ أحمد

الملخص:

تبحث هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM)، التابعة لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC)، وعلاقته بمساهمة المديرية في دعم تنافسية مجمع سوناطراك. واعتمد البحث دراسة حالة كيفية، استندت إلى مقابلات نصف موجهة مع عينة قصدية من سبعة مسؤولين وإطارات يعملون في مجالات التخطيط والمالية والموارد البشرية ومراقبة التسيير والأمن والسلامة، إلى جانب الوثائق المتاحة والملاحظة الميدانية. ونُظمت المادة الميدانية في محاور موضوعاتية شملت مركزية التخطيط، وتدفق المعلومات، والتنفيذ والرقابة، والرقمنة، والموارد البشرية، والقيود التشغيلية. وأظهرت المعطيات أن صياغة التوجهات الاستراتيجية تظل مركزية بدرجة كبيرة على مستوى TRC، في حين يتركز دور المديرية الجهوية في التنفيذ، ورفع البيانات، وإعداد الميزانيات، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتقديم التغذية الراجعة. كما تبين أن استمرارية نقل الغاز، وضبط التكاليف، وتحديث أنظمة المراقبة والضغط، وتكوين الموارد البشرية، وصيانة البنية التحتية تمثل مجالات عملية تسهم من خلالها HRM في أداء المجمع. وبذلك تميز الدراسة بين الأداء التشغيلي للمديرية والميزة التنافسية التي تُبحث على مستوى سوناطراك ككل. كما سجلت الدراسة قيودا بشرية وتقنية ومالية تستدعي تحسين التنسيق بين المستويين المركزي والجهوي وتوسيع المشاركة في المتابعة والتخطيط.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي؛ ميزة تنافسية؛ سوناطراك؛ نقل الغاز عبر الأنابيب؛ حاسي الرمل.

Abstract:

This study investigates strategic planning at SONATRACH's Hassi R'Mel Regional Directorate (HRM), which operates within the Pipeline Transportation Activity (TRC), and examines how the directorate contributes to the competitiveness of the SONATRACH Group. The research follows a qualitative case-study design based on semi-structured interviews with a purposive sample of seven managers and executives working in planning, finance, human resources, management control, and safety. Internal documents and field observation were also used. The field material was organized thematically around planning centralization, information flows, implementation and control, digitalization, human-resource planning, and operational constraints. The findings show that strategic orientations are largely formulated at TRC level, whereas HRM is mainly involved in implementation, reporting, budgeting, performance follow-up, and feedback. Gas-transport continuity, cost control, monitoring and compression systems, staff development, and infrastructure maintenance are among the operational areas through which the directorate contributes to Group performance. The study therefore separates the operational role of HRM from competitive advantage at Group level. It also identifies human, technical, and financial constraints that call for closer coordination between central and regional levels and broader participation in planning and follow-up.

Keywords: Strategic planning; Competitive advantage; SONATRACH; Pipeline transportation; Hassi R’Mel.

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
إهداء	I
شكر وتقدير	II
الملخص	III
Abstract	IV
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XII
قائمة الاختصارات والرموز	XI
مقدمة عامة	أ–ه
الفصل الأول :الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	2
المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة	2
المطلب الأول :التخطيط الاستراتيجي	2
المطلب الثاني :الميزة التنافسية	11
المبحث الثاني :الدراسات السابقة والفجوة البحثية	24
المطلب الأول :الدراسات الجزائرية	24
المطلب الثاني :الدراسات العربية والدولية	26

المطلب الثالث :المقارنة والفجوة البحثية	28
خلاصة الفصل الأول	32
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية	34
المبحث الأول :عرض عام لمؤسسة سوناطراك -مديرية حاسي الرمل HRM	34
المطلب الأول :تقديم مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية لحاسي الرمل	34
المطلب الثاني :أهداف المديرية وتحليل البيئة الاستراتيجية	37
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية	40
المبحث الثاني :منهجية الدراسة	45
المطلب الأول :التصميم المنهجي وأدوات الدراسة	45
المطلب الثاني :حدود الدراسة وإجراءاتها الأخلاقية	47
المبحث الثالث :عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	48
المطلب الأول :عرض معطيات المقابلات والوثائق	48
المطلب الثاني :النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعاتي	59
المطلب الثالث :مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	60
خلاصة الفصل الثاني	60
خاتمة	62

قائمة المراجع	66
الملاحق	71
فهرس المحتويات	73

قائمة الجداول والاختصارات والرموز

قائمة الجداول

جدول 1: نطاق التنافس..... 19
جدول 2: النموذج المفاهيمي والإجرائي للدراسة..... 23
جدول 3: عرض دراسة ليلى بوحديد 2011..... 24
جدول 4: عرض دراسة شرع سهيلة 2017..... 25
جدول 5: عرض دراسة Dibrell, Craig & Neubaum 2014..... 26
جدول 6: عرض دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج 2025 27
جدول 7: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الجزائرية..... 28
جدول 8: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والدولية..... 29
جدول 9: خصائص العينة القصدية..... 46
جدول 10: مصفوفة التحليل الموضوعاتي..... 56
جدول 11: الموازنات التقديرية للاستثمار (التقديرات الخماسية 2022-2026) 57

قائمة الأشكال

شكل 1: أهمية التخطيط الاستراتيجي (من إعداد الطالب).....**6**
شكل 2: مراحل التخطيط الاستراتيجي.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
شكل 3: معوقات التخطيط الاستراتيجي.....**11**
شكل 4: عوامل ظهور الميزة التنافسية.....**15**
شكل 5: دورة حياة الميزة التنافسية.....**18**
شكل 6: نموذج بطاقة الأداء المتوازن **22**
شكل 7: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك.....**36**
شكل 8: الهياكل التشغيلية لنشاط النقل عبر الأنابيب لمؤسسة سوناطراك.....**37**
شكل 9: تحليل SWOT للمديرية الجهوية لحاسي الرمل ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
شكل 10: نموذج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل ودعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك.....**38**
شكل 11: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل.....**40**
شكل 12: توزيع العمال في المديرية الجهوية حسب الأقسام.....**41**
شكل 13: تكوين الموظفين في المؤسسة.....**42**
شكل 14: عدد العمال حسب الجنس **42**
شكل 15: نسب الموازنات التقديرية للاستثمار المخطط للخماسي 2022-2026.....**58**

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	المعنى
SONATRACH	الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها
TRC	نشاط النقل عبر الأنابيب (Transport par Canalisation)
HRM	المديرية الجهوية لنقل الغاز عبر الأنابيب حاسي الرمل
CNDG	المركز الوطني لتوزيع الغاز
PMT	المخطط متوسط المدى
SAP	نظام معلومات لتسيير العمليات والموارد
SCADA	نظام المراقبة والتحكم وجمع البيانات
IAP	المعهد الجزائري للبترول
HSE	الصحة والسلامة والبيئة
ROI	العائد على الاستثمار
ROA	العائد على الأصول
R&D	البحث والتطوير

قائمة الملاحق

ملحق 1 : دليل المقابلة نصف الموجهة..... 71
ملحق 2 : بطاقة مصادر البيانات الميدانية..... 72

المقدمة

توطئة:

تعمل المؤسسات في بيئات سريعة التغير، تتبدل فيها شروط السوق والتكنولوجيا والتمويل باستمرار. ولهذا أصبحت القرارات طويلة الأجل مرتبطة بقدرة المؤسسة على فهم محيطها، وتحديد أولوياتها، وتوزيع مواردها، ثم مراجعة اختياراتها عندما تتغير المعطيات.

يأتي التخطيط الاستراتيجي لتنظيم هذه العملية؛ فهو يربط تشخيص البيئة بالرؤية والأهداف، والبرامج، والموارد، والمتابعة. وتزداد الحاجة إليه في المؤسسات الكبيرة، حيث لا تجتمع صياغة القرار وتنفيذه في مستوى تنظيمي واحد، بل تتوزع المسؤوليات بين الإدارة المركزية والوحدات التشغيلية.

أما الميزة التنافسية فتُقاس في السوق، من خلال قدرة المؤسسة على خلق قيمة أو تحقيق كفاءة يصعب على المنافسين مجاراتها. لذلك لا يمكن اعتبار الأداء الجيد لوحدة داخلية ميزة تنافسية مستقلة؛ بل ينبغي بيان أثر هذا الأداء في تنافسية المؤسسة الأم.

تنطلق الدراسة من حالة المديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM)، التابعة لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) في مجمع سوناطراك. ويقتضي موضوع البحث التمييز بين مستويين للتحليل: يُدرس التخطيط والتنفيذ داخل المديرية الجهوية، بينما تُناقش الميزة التنافسية على مستوى مجمع سوناطراك. فالمديرية وحدة تشغيلية تسهم في استمرارية الإمدادات والكفاءة والمرونة، لكنها لا تعمل في سوق مستقل ولا تواجه منافسين مباشرين باسمها.

وعلى هذا الأساس، يركز البحث على العلاقة بين مركزية التخطيط، ودور المصالح الوظيفية، وآليات التنفيذ والرقابة، وبين النتائج التشغيلية التي يمكن أن تنعكس على تنافسية سوناطراك في قطاع المحروقات.

طرح الإشكالية:

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الآتي:

- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل، من خلال آليات التنفيذ والكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية والتكنولوجية، في دعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس ما يأتي:

- كيف تُعد الخطط الاستراتيجية وتُنفذ، وما توزيع الأدوار بين المديرية الجهوية (HRM) والمديرية المركزية (TRC)؟
- إلى أي مدى تسهم المصالح الوظيفية والتشغيلية في توفير المعلومات والتغذية الراجعة اللازمة لصياغة الخطط ومتابعتها؟
- ما القيود البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية التي تؤثر في تنفيذ الخطط وفي الأداء التشغيلي للمديرية؟
- ما الموارد والقدرات الداخلية والعوامل الخارجية التي تفسر مساهمة المديرية في دعم تنافسية مجمع سوناطراك؟

فرضيات الدراسة:

• يتم إعداد التوجهات والخطط الاستراتيجية أساسا على مستوى المديرية المركزية بينما تسهم المديرية الجهوية والمصالح الوظيفية في توفير البيانات وتنفيذ البرامج ومتابعتها.
• فعالية التنفيذ ترتبط بانتظام تدفق المعلومات وبمستوى التنسيق بين الإدارة المركزية والمديرية الجهوية والمصالح الوظيفية.
• تنعكسالقيود البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية على تنفيذ الخطط وعلى المؤشرات التشغيلية ذات الصلة بأداء المجمع.
• مساهمة المديرية في تنافسية سوناطراك تنتج عن تفاعل مواردها وقدراتها الداخلية مع الظروف الخارجية، ولا يمكن ردها إلى عامل داخلي واحد.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:
• تحديد طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل وتوزيع الأدوار بينها وبين المديرية المركزية لنشاط نقل الغاز عبر الأنابيب.
• تحليل درجة مشاركة المصالح الوظيفية في إعداد المعلومات والتنفيذ والمتابعة والتغذية الراجعة.
• تفسير الصلة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التشغيلية واستمرارية الخدمة والتحكم في التكاليف وإدارة المخاطر.
• تحديد أبرز القيود التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المديرية الجهوية.
• بيان القنوات التشغيلية التي يمكن من خلالها للمديرية أن تدعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك.
• مقارنة النتائج الميدانية بما ورد في الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة.
• اقتراح إجراءات عملية لتحسين التنسيق والتخطيط والمتابعة على مستوى الحالة المدروسة.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في أنها تتناول التخطيط الاستراتيجي داخل وحدة تشغيلية تابعة لمجمع طاقوي كبير، وهو ما يسمح بمتابعة العلاقة بين القرار المركزي والتنفيذ الجهوي .كما يفرض هذا المستوى من التحليل التمييز بين أداء المديرية، الذي يمكن تتبعه من خلال التشغيل والميزانية والموارد البشرية، وبين الميزة التنافسية التي تخص المجمع في السوق.

ويستند الجانب التطبيقي إلى مقابلات مع مسؤولين وإلى وثائق داخلية تتصل بالميزانيات والتكوين ومراقبة التسيير والاستثمار، الأمر الذي يوفر مادة تساعد على فهم كيفية تنفيذ التخطيط داخل HRM بصورة أقرب إلى واقع العمل.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يرجع الدافع الذاتي لاختيار الموضوع إلى اهتمام الباحث بالتنظيم والتخطيط، وإلى رغبته في فهم الطريقة التي تنتقل بها القرارات الاستراتيجية من المستوى المركزي إلى مستوى التنفيذ.

أما الدافع الموضوعي، فيرتبط بصلة الموضوع بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات وبالحاجة إلى دراسة التخطيط في قطاع المحروقات من خلال حالة ميدانية تسمح بمقارنة الأدبيات الإدارية بالممارسات الفعلية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية :أجريت الدراسة على المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب- حاسي الرمل - ولاية الأغواط(HRM) .
- الحدود الزمانية :أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2026 م.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- اعتمد الجانب النظري المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، مع الفصل بين مؤشرات أداء الوحدة التشغيلية ومؤشرات التنافسية التي تخص المؤسسة الأم.

أما الجانب التطبيقي فاعتمد دراسة حالة كيفية. وكانت المقابلة نصف الموجهة الأداة الرئيسة، إلى جانب تحليل الوثائق والملاحظة. وبعد جمع المادة الميدانية، نُظمت الإجابات والبيانات في موضوعات مرتبطة بأسئلة الدراسة، ثم قورنت الشواهد الواردة من المصادر المختلفة.

تقسيمات البحث:

يتكون البحث من فصلين:

يعرض الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ثم يناقش العلاقة بينهما والدراسات السابقة والفجوة التي ينطلق منها البحث الحالي.

ويخصص الفصل الثاني للمديرية الجهوية لحاسي الرمل، وللتصميم المنهجي والعينة وأدوات جمع البيانات، ثم لعرض المعطيات الميدانية وتحليلها موضوعاتيا.

وتناقش النتائج بالرجوع إلى الدراسات السابقة، مع الالتزام بالتمييز بين المديرية الجهوية بوصفها وحدة تنفيذية وبين مجمع سوناطراك بوصفه صاحب النشاط السوقي؛ لذلك تُقرأ مساهمة HRM من خلال مؤشرات تشغيلية وتنظيمية لا من خلال حصة سوقية مستقلة.

وتُختتم الدراسة بتقويم الفرضيات، واستخلاص النتائج، وبيان حدودها، ثم تقديم توصيات ناتجة عن المعطيات الميدانية.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل :ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المديرية الجهوية لحاسي الرمل بأبعادها، وتشمل(الصياغة والتنفيذ والتنسيق والرقابة والتغذية الراجعة.)
- المتغير التابع :مساهمة الأداء التشغيلي للمديرية في دعم تنافسية مجمع سوناطراك، (من خلال استمرارية الخدمة والكفاءة والمرونة والتكنولوجيا وتنمية الموارد البشرية.)

•ملاحظة منهجية حول مستوى التحليل :تستخدم الدراسة مفهوم" الميزة التنافسية "على مستوى مجمع سوناطراك، في حين تأتي البيانات الميدانية من المديرية الجهوية HRM.وبناء على ذلك، لا تُعامل استمرارية التشغيل أو التحكم في التكاليف باعتبارهما ميزة سوقية مستقلة للمديرية، بل باعتبارهما جزءا من مساهمتها التشغيلية في قدرة المجمع على خلق القيمة والمحافظة على موثوقية الإمدادات.

صعوبات الدراسة:

خلال إنجازنا لهذا البحث العلمي اعترضتنا مجموعة من الصعاب من أهمها ما يلي:

•صعوبة إيجاد مؤسسة وذلك لرفض المؤسسات التي تقربنا منها الإدلاء بمعلومات أو إجراء مقابلات مع المديرين.

• محدودية الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في قطاع المحروقات رغم أهميته.

•تباين وجهات نظر المبحوثين حول بعض النقاط المرتبطة بالدراسة، مما استلزم مزيد من التحليل والمقارنة بين المعطيات.

•صعوبة التنسيق مع المبحوثين لإجراء مقابلات نظرا لارتباطاتهم المهنية وكونهم مشغولين في أغلب الأوقات.

• صعوبة الحصول على المعلومة في الجانب التطبيقي في كثير من الأحيان نظرا لحساسية البيانات.

• بعد المؤسسة محل الدراسة عن مقر الإقامة الشخصية وقلة المواصلات.

• ضيق الوقت بسبب الأيام الممنوحة للاستقبال في المؤسسة المستقبلة.

• شح نسبي في مصادر المعلومة في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد الفصل الأول:

يتناول الفصل الأول المفاهيم التي يقوم عليها البحث، وبخاصة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية ومستويات قياسهما. كما يناقش الصلة بين الموارد والقدرات والمرونة الاستراتيجية من جهة، والأداء والتنافسية من جهة أخرى، قبل الانتقال إلى الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

وتفرض طبيعة الحالة التطبيقية قدرا من الدقة في استعمال المفاهيم؛ مديرية جهوية داخل مجمع سوناطراك، لذلك تُبحث الميزة التنافسية على مستوى المجمع، بينما تُقرأ بيانات المديرية من خلال الكفاءة والمرونة واستمرارية التشغيل.

وينقسم الفصل إلى مبحثين: يخصص الأول للإطار المفاهيمي والنموذج الإجرائي، ويعرض الثاني الدراسات الجزائرية والعربية والدولية ويحدد موقع الدراسة الحالية منها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

يتناول هذا المبحث الأساس النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ثم ينتقل إلى الصلة بين ممارسات التخطيط والموارد والقدرات والنتائج التشغيلية التي يمكن أن تؤثر في تنافسية المؤسسة على مستوى السوق.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

يبدأ المطلب بتحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ثم يعرض أهميته ومراحله ومزاياه ومعوقاته، وصولا إلى الأبعاد التي ستُستخدم في قراءة الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

أولا ـ تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية منهجية منظمة، تهدف لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة من خلال استشراف المستقبل وتنظيم الموارد المتاحة بكفاءة.

هو حلقة وصل للربط بين الأهداف الأساليب والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها

ويعرف أيضا: بأنه دراسة وتحليل الوضع والنتائج السابقة والراهنة بغرض استخلاص النتائج الجديدة و استشراف المستقبل.[1]

ثانيا- تعريف الاستراتيجية:

هو مصطلح قديم ظهر في المجال العسكري جاءت من الكلمة اليونانية "strategos"، والتي لها شقين "stratos" أي الجيش، و "agos" بمعنى القيادة ، أي قيادة الجيش و تطورت دلالته حتى أصبح يعني فن القيادة في مواجهة الظروف الصعبة من خلال دراسة الاحتمالات واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعرف أنها الخطة أو الاتجاه الذي يحدد مسار المؤسسة، من خلال استغلال نقاط القوة ومواجهة التحديات.[2]

ثالثا- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم ركائز الإدارة الاستراتيجية، كونه العملية المحورية التي تُوجّه مختلف أنشطة المؤسسة. فهو يتمثل في تحديد رسالة المؤسسة انطلاقًا من رؤيتها العامة، وصياغة أهدافها وغاياتها المستقبلية بشكل منظم.

عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية شاملة تقوم بها المؤسسة لتحديد رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها، اعتمادًا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقليل التهديدات المحتملة، ويُساعد هذا النوع من التخطيط في توجيه الموارد بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة؛ مما يسهم في تحسين الأداء وضمان الاستدامة، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

يرى **هنري فايول** أن: التخطيط الاستراتيجي يعني التوقع بما سوف يكون عليه الوضع في المستقبل، أي الاستعداد لذلك.[3]

ويرى **الحملاوي** (1991) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات لتنظيم عمل المنظمة في المستقبل فعرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها".

أما **كونت**: فيرى أن التخطيط هو التقرير المقدم بما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل، لأنه يقوم بتغطية الفجوة أو الفراغ بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.[4]

---

1 د. رنيم زياد جوابرة و د. علاء تحسين سوالمة، التخطيط الاستراتيجي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية برلين –ألمانيا 2023م، ص 26-27

2 جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة _ بومرداس 2013-2014 ص3 و6.

3 د. رنيم زياد جوابرة و د. علاء تحسين سوالمة، مرجع سابق ص27.

4 طيباوي سعدية و د. علوطي عاشور، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة) حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33-الجزء الرابع /ديسمبر 2019 ص 411.

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطط تضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وقدرة المديرين على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المؤسسة في المرحلة القادمة".[1]

يتضح من خلال ما سبق وجود تباين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك أساسًا إلى ارتباطه بالمستقبل، الذي يتسم بعدم اليقين، حيث قد يكون في بعض جوانبه واضحًا ومستقرًا، وفي جوانب أخرى غامضًا ومتغيرًا.

وعليه، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لاتخاذ قرارات مستمرة مبنية على المعطيات المتاحة وتوقعاتها المستقبلية، من خلال تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج الزمنية، مع الحرص على تنفيذها ضمن إطار زمني محدد، وبمساندة الإدارة العليا ومشاركة مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.[2]

رابعا: أنواع التخطيط الاستراتيجي

أ) أنواع التخطيط الاستراتيجي حسب المستويات الإدارية:

التخطيط على مستوى المنظمة ككل (Corporate Strategy): ويركز على اختيار المسار العام للشركة وتحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها أو تخرج منها.

التخطيط على مستوى وحدات الأعمال (Business Strategy): ويوضع على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية (SBUs) ليركز على كيفية التنافس في صناعة أو قطاع سوقي محدد لتحقيق ميزة تنافسية.

التخطيط على مستوى الوظائف (Functional Strategy) **:** وهو المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية (مثل التسويق أو الإنتاج) لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد.[3]

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

من خلال ما سبق يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الزاوية لنجاح المؤسسات واستدامتها، ويمكن تلخيص أهميته في المحاور الجوهرية التالية:

أ. الرؤية والتوجه الاستراتيجي:

- **تحديد الاتجاه:** يضع التخطيط الاستراتيجي إطاراً يوجّه جميع أنشطة المؤسسة نحو رؤية مستقبلية ورسالة واضحة.

[1] نودر الدين بوعشة، قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية، مجلة المربي، العدد: 20، (2017): 111-125، جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله، 2017، ص 113.

[2] ليلى بوحديد، «دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية»، دراسات اقتصادية، مج 5، ع 2 (2011)، ص 5.

3 مرجاوي نسرين، تطبيق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault Algérie) مذكرة تخرج ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019، ص 12.

★ **صياغة الأهداف:** يساعد في تحديد أهداف طويلة المدى قابلة للقياس تعكس طموحات المؤسسة.

★ **تحديد المركز التنافسي**: يساهم في اختيار "الموقع التنافسي" الذي يسمح باستغلال البيئة الخارجية ورصد الفرص المتاحة في السوق والاستعداد للتهديدات والمخاطر المحتملة.[1]

ب. كفاءة الأداء واتخاذ القرار:

★ **دعم القرار:** يحول اتخاذ القرارات من مجرد ردود أفعال قصيرة الأجل إلى قرارات مبنية على بيانات ومعطيات واضحة.

★ **الاستخدام الأمثل للموارد:** يضمن التخصيص الفعال للموارد المالية والبشرية، مما يقلل الهدر[2]

★ **مواءمة الأهداف:** يعمل على مواءمة أهداف الإدارات المختلفة مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ج. الاستعداد للمستقبل والتغيير:

★ **توقع المتغيرات:** يساعد في التنبؤ بمتغيرات السوق وتحديد اللحظة المثالية لتغيير الاستراتيجيات لمواكبة التقلبات السريعة[3]

★ **إعداد القادة:** يساهم في بناء قدرات المديرين وتدريبهم على التفكير الاستراتيجي لمواجهة مشاكل المستويات العليا

★ **الرقابة والتقييم:** يوفر مقاييس دقيقة لمتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات بناءً على الخطة الموضوعة.

1 IBS Training Academy التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، المراحل، وأهميته لنجاح المؤسسات، الرابط: https://ibsacademy.org/knowledge-base/strategic-planning-concept-importance تاريخ النشر: 30 جانفي 2026. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 14/04/2026.

2 عبد الهادي محمد الغفراني المري، دور التخطيط الاستراتيجي في تقوية عمل المنظمات – العدد 24، فيفري2025.

3 Song-Kyoo Kim, "Advanced Mathematical Business Strategy Formulation Design," Mathematics 8, no. 10 (2020): 1642, https://doi.org/10.3390/math8101642.

شكل 1: أهمية التخطيط الاستراتيجي



(من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة وصمم بأداة ذكاء صناعي **Gemini**)

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اعتماد أساليب علمية في توظيف وإدارة الموارد المتاحة، بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة.

كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، دون التقيد بالتفكير في الماضي أو الحاضر.

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير المؤسسات والشركات وتعزيز أدائها.

تتجلى أهداف التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط، من أبرزها:

- تسهيل عمليات المشاركة والاتصال داخل وخارج المؤسسة.
- التركيز على الموضوعات ذات الأولوية وتوجيه اهتمام الإدارة العليا إليها.
- تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
- وضع رؤية مستقبلية للمشاريع.[1]
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه مسارات العمل داخل الشركة أو المؤسسة، كما يعمل على تطوير رسالة المؤسسة وصياغة أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح.[2]

1 رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) مذكرة تخرج شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ،2014، ص 36.
2 د. رنيم زياد جوابرة و د. علاء تحسين سوالمة، مرجع سابق ص 33-34.

الفرع الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل مترابطة: تشخيص الوضع الداخلي والخارجي، وتحديد التوجهات والأهداف، وصياغة البدائل واختيارها، ثم التنفيذ وتخصيص الموارد، وأخيرا الرقابة والتقييم. ولا تسير هذه المراحل دائما في خط واحد؛ فقد تكشف المتابعة أو تغيرات البيئة عن الحاجة إلى مراجعة بعض الاختيارات السابقة.

ومن خلال هذه المراحل، تتمكن المؤسسة من تحقيق التوافق بين مواردها وأهدافها، والاستجابة بفعالية لمتغيرات البيئة المحيطة.

واستناداً إلى المصادر العلمية المتنوعة، يمكن تقسيم هذه العملية إلى المراحل الأساسية التالية:

1. تحليل الوضع الراهن (التحليل البيئي):

تبدأ العملية بتشخيص دقيق لواقع المؤسسة من خلال دراسة محيطها الداخلي والخارجي، وتستخدم في هذه المرحلة أدوات مثل **تحليل SWOT** لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ورصد الفرص والتهديدات الخارجية. كما يتم الاستعانة بنماذج أكثر تفصيلاً مثل **تحليل PESTEL** لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والتقنية المؤثرة. تهدف هذه المرحلة إلى فهم الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والنتائج المتوقعة.[1]

2. صياغة التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والقيم)

تعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية لتحديد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي:

- **الرؤية (Vision):** عرفها فرح وزملاؤه Farrah, Fellix, & Greenstein, (2001) بأنها تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يريد المديرون.[2] كما يمكن تعريفها بأنها تصور ذهني لما تريد المؤسسة أن تصبح عليه في المدى البعيد (5 سنوات أو أكثر).
- **الرسالة (Mission):** تعبر عن الغرض الجوهري من وجود المؤسسة ونطاق عملها والخدمات التي تقدمها للزبون. **القيم الجوهرية (Core Values):** هي المبادئ المنظمة التي تحكم سلوك الأفراد واتخاذ القرارات داخل المنظمة.[3]

1 بلحوت كوثر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2021/03/03، ص500.

2 مرجاوي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3 د. رنيم زياد جوابرة و د. علاء تحسين سوالمة مصدر سابق، ص 46.

3. تحديد الأهداف الرئيسية:

بناءً على نتائج التحليل، يتم وضع غايات نهائية طويلة الأجل تعكس طموحات المؤسسة. ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والقابلية للقياس، وأن تكون مرتبطة بإطار زمني محدد. تعمل هذه الأهداف كجسر يترجم الرؤية والرسالة إلى نتائج ملموسة يمكن متابعتها.[1]

4. تحديد البدائل الاستراتيجية:

ويتم تقييم هذه البدائل لاختيار الأنسب منها بناءً على معايير مثل التوافق مع الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتعد هذه المرحلة بمثابة "خارطة طريق" أو "مخطط" للأهداف الاستراتيجية المطلوبة.[2]

5. تنفيذ الاستراتيجية:

هي عملية تحويل الأفكار والخطط المسطرة إلى واقع عملي، وتتضمن هذه المرحلة تخصيص الموارد المالية والبشرية، ووضع **الخطط الخماسية والتشغيلية** (طويلة وقصيرة المدى عادة)، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الإدارات المختلفة. كما تتطلب هذه المرحلة دعماً كاملاً من الإدارة العليا لضمان مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية الجديدة.[3]

6. الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

تعد المرحلة الختامية التي تهدف إلى قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف الموضوعة مسبقاً. وتتسم بالاستمرارية، ويتم استخدام **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)** لمتابعة التقدم المحرز وتحديد الانحرافات.[4] وبناءً على التغذية الراجعة، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إجراء تعديلات على الخطط لمواكبة التغيرات الطارئة في بيئة الأعمال[5]، بهذا التسلسل يضمن التخطيط الاستراتيجي تحويل "التفكير الاستراتيجي" الإبداعي إلى نتائج مؤسسية متميزة تدعم البقاء والنمو.

---

1 "خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية: دليل عملي لبناء رؤية واضحة"، سواعد احترافية، 19 جوان 2025، الرابط: https://swaed.sa/steps-to-prepare-a-strategic-plan/ تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2026/04/14.

2 مرجاوي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3 بلحوت كوثر، مرجع سبق، ذكره، ص503.

4 أليكسيس سافكين، **BSC Designer**، بدون تاريخ). عملية التخطيط الاستراتيجي.) تم الاطلاع في 20 أفريل 2026، من: https://bscdesigner.com/ar/process-of-strategic-planning.htm

5 IBS Training Academy التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، المراحل، وأهميته لنجاح المؤسسات، الرابط: https://ibsacademy.org/knowledge-base/strategic-planning-concept-importance تاريخ النشر: 30 جانفي 2026. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20/04/2026.

شكل 2: مراحل التخطيط الاستراتيجي

1. تحليل الوضع الراهن والبيئة
↓
2. صياغة الرؤية والرسالة والقيم
↓
3. تحديد الأهداف الاستراتيجية
↓
4. صياغة البدائل واختيار الاستراتيجية
↓
5. تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص الموارد
↓
6. الرقابة والتقييم والتغذية الراجعة

(من إعداد الطالب بناء على المراجع السابقة)

الفرع الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

يحسن التخطيط الاستراتيجي الفعال من كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة بغية الحصول على أفضل النتائج كما يساعد القادة على صنع القرار، بالمقابل تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاحها وفعاليتها، سنتطرق للفوائد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته فيما يلي:

أولا- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

1. الوصول إلى مستوى عال من الالتزام بأهداف المؤسسة من قبل أصحاب المصالح الرئيسين، من خلال اشراكهم في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف، وتعزيز ولائهم وانتمائهم وثقتهم في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستدامة.

2. يوفر إطارا واضحا لتقييم الأداء ومتابعة الخطط.

3. يساعد في تقليل المخاطر.

4. المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي غالبا ما تكون أكثر ربحية من تلك التي لا تعتمده.

5. تساعد الموظفين والعاملين على الإبداع والابتكار وذلك لإدراكهم ودعمهم أهداف المؤسسة، يقول ويليام فولمر:"أنت تريد أن يدير موظفوك العمل كما لو كان عملهم الخاص".[1]

1 David, F. R., & David, F. R. Strategic management: A competitive advantage approach. Pearson. (2017) صفحة 44.

ثانيا- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

1. التغير والتبدل السريع في البيئة:

نظرا لكون التخطيط الاستراتيجي يمتد لفترة طويلة (5 سنوات فأكثر) فإنه بحاجة إلى استقرار نسبي في البيئة التي تحيط به خلال هذه الفترة، غير أن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. ضعف قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته إلا أنها قد تفتقر إلى الكفاءات والمهارات اللازمة لبناء خطة استراتيجية وتحديد أهدافها قابلة للتنفيذ، خاصة وأن نجاح الخطة يعتمد أساسًا على الإمكانيات الذاتية للمؤسسة.[1]

3. مقاومة التغيير داخل المنظمة:

غالبًا ما يتطلب التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات جذرية في السياسات والإجراءات، وقد تواجه هذه الأخيرة رفضا من بعض العاملين الذين عهدوا نمطا تقليديا معينا و لو على حساب نجاح المؤسسة، مما يعرقل تنفيذ الاستراتيجية فيها.[2]

4. محدودية الموارد المالية للمنظمة:

مهما كانت الخطة الاستراتيجية طموحة وحسنت صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخططين التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الغطاء المالي اللازم لسد نفقات الخطة يؤدي بها إلى إعاقة تنفيذها وربما الفشل.

5. عدم وضوح المسؤوليات وضعف الهيكل التنظيمي:

إن غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة إلى جانب وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية وتحد من فعاليتها.

6. انشغال الإدارة العليا بالأعمال الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول على حساب الجوانب الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتصل على تطورها يؤخر تبني خطط مستقبلية فعالة، ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7. نقص المعلومات والبيانات:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل دقيق للماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يتطلب توفر بيانات ومعلومات كافية وموثوقة لهذا الغرض، وفي ظل غيابها أو نقصها يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

---

1 د. محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث –قطر، (بدون تاريخ) ص 76-77.
2 درة عبد الباري إبراهيم، وجرادات ناصر محمد سعود. الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع (2014)، ص 73.

8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.

يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي وجد لمواجهة الأزمات وهذا تصور غير دقيق، يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وواجب المحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.[1]

شكل 3: معوقات التخطيط الاستراتيجي



(من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة باستخدام أداة ذكاء صناعي Gemini)

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

الفرع الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لاقت التفاتا واهتماما كبيرين من قبل الباحثين والممارسين لإدارة الأعمال على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري لكيفية الصمود في وجه المنافسين والتغلب عليهم.

لا بد من توضيح مفهوم المنافسة، حتى لا تختلط على القارئ أو الباحث الكريم المفاهيم: المنافسة، التنافسية، والميزة التنافسية.

1 د. محمد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

أولا-مفهوم المنافسة:

عرفت بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".[1]

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة من المزاحمة بين الأفراد أو المؤسسات التي تمثل قوى تنافسية داخل السوق، حيث تسعى هذه الأطراف إلى تحقيق التفوق وكسب العملاء، والعمل على استقطاب العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المنظمة. ويتم ذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب، من أبرزها: التسعير، وتحسين الجودة، واختيار التوقيت المناسب، وتقديم الخدمات المرافقة، وغيرها من الوسائل التي تعزز القدرة التنافسية.

ثانيا- مفهوم التنافسية:

عرّفها Riccardo Petrella على أنها " لا تعدو أن تكون أسلوباً يسلكه الأعوان الاقتصاديون في محيط الأسواق التنافسية، حيث يسعى كل عون، وبالأخص المؤسسة، إلى تحقيق وضعيات ومزايا تنافسية، وذلك في ظل احترام القواعد المحددة وتوفر شروط المنافسة العادلة للجميع".[2]

مع ذلك يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستويات تحليلها، والتي تنقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

- **الدولة:** التي تعمل على تحقيق نمو اقتصادي مرتفع ورفاهية مستدامة لأفراد المجتمع.[3]
- **قطاع النشاط:** الذي يضم مجموعة من المؤسسات العاملة والمتنافسة في مجال إنتاجي أو خدمي معين.
- **المؤسسة:** التي تسعى إلى كسب حصة سوقية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

❖ **تعريف التنافسية على مستوى الدولة:**

عرّفت UNCTAD التنافسية بأنها: "الوضع الذي يمكن الدولة، في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، من إنتاج السلع والخدمات التي تتلاءم مع الأذواق والمتطلبات العالمية، مع المحافظة في الوقت نفسه على زيادة مستوى المعيشة لأفرادها على المدى الطويل".[4]

1 سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مجلد (08) /العدد (1)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 30/06/2021، ص232.

2 قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، (2008/2009)، ص 3.

3 شيماء جميلي ورشدي شويني، دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة) مذكرة تخرج ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022، ص 67.

4 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد ،24 ديسمبر 2003 ص 05.

من جهتها، عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE)) القدرة التنافسية على أنها "الدرجة التي يستطيع بها بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق العالمية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على توزيع المداخيل لمواطنيه على المدى البعيد".[1]

❖ **تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط:**

قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية"[2]، ومن أهم مؤشراتها الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، وحصيلة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكفاءة والجودة.

❖ **تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:**

✍ عرفها علي السلمي "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات للحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق.[3]

✍ يرى الباحث Dilmorth أن: "التنافسية تقترن بقدرة المؤسسة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن"[4]

✍ عرّف Economic Research Forum (منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا) القدرة التنافسية كما يلي: ‘‘هي القدرة على تحمّل منافسة السلع الأجنبية في الأسواق الدولية والمحلية’’.[5]

ويركّز هذا التعريف على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، وهو بذلك يختلف عن التعاريف السابقة التي ركّزت على تحقيق الرفاه، حيث يمكن تحقيق هذا الأخير عبر سياسات قد لا تجعل التنافسية في المرتبة الأولى.

واستنادا لما سبق يرى الباحث أن التنافسية هي:" قدرة الدولة أو المؤسسة في ظروف سوق حرة وعادلة على إنتاج سلع وخدمات تتمتع بالجودة والكفاءة أو نقص التكاليف، بما يمكنها من المنافسة على الصعيد المحلي أو العالمي، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام ينعكس إيجابا على رفاهية أفرادها والدخل الحقيقي".

1 زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص. 35.
2 علي توفيق الصادق، "المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين" صادر عن صندوق النقد العربي – معهد السياسات الاقتصادية، ص 33.
3 عمي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.ص 101.
4 حفصي رشيد، عبد الغفور دادن، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ملتقى حول: سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص. 404.
5 حيدر محمد حسن طالب المالكي، القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق آسيا، رسالة تخرج ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق،2010، ص 10.

ثالثا-مفهوم الميزة التنافسية:

1) تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على أداء نشاطها بكلفة أقل أو كفاءة أكبر من منافسيها.[1]

✍ عرفها **بورتر**: بأنها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"[2]، حيث تكتسب بهذا الاكتشاف تفوقا على منافسيها، يتضح من خلال تعريفه أن بورتر يرى بأن الإبداع جوهر لبناء الميزة التنافسية. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الابتكار ميدانيًا، وبمعنى آخر، بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."[3]

✍ أما **الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي** فقد عرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد على ما تملكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة و تقديم منتجات يصعب على منافسيها مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها ".[4]

✍ في حين **عرفها غاريبلدي جيرارد (GARIBALDI GERARD):** "هي كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة".

في نظام المنافسة الحرة، والذي يفرض عليها أن تمتلك ميزتان:

- حصة من العملاء و المستهلكين والذين يحصلون على منفعة أكيدة تلك الفترة الزمنية.
- حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة".[5]

✍ كما عرفتها **هيئة التجارة والصناعة البريطانية** بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".[6]

2)عوامل ظهور الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية وخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 4: عوامل ظهور الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	
عوامل خارجية	عوامل داخلية

1 شرع سهيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس "بولاية غرداية" مذكرة تخرج ماستر، جامعة غرداية، 2017، ص 27.

2 أمينة بن علي والعجال بوزيان، مداخلة بعنوان (الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات)، ملتقى علمي وطني بجامعة الطاهر مولاي – سعيدة، 10و11 نوفمبر 2009، بدون صفحة.

3 PORTER Michael, L'avantage Concurrentiel des nations, Traduire par : MIRAILLES et autres, inter édition, paris, 1993, p48.

4 المرجع السابق

5 عقبة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم المنظمات، https://asjp.cerist.dz/en/article/41235، العدد السادس،2015، ص 75.

6 المرجع السابق

الميزة التنافسية	
التغير التكنولوجي؛ الطلب؛ السياسات والتنظيم؛ تحولات السوق	الموارد والقدرات المميزة؛ الابتكار؛ الكفاءة؛ المعرفة والتنظيم

(من إعداد الطالب استنادًا إلى العرض النظري السابق)

أ. العوامل الداخلية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال حصول المؤسسة على موارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها، ويعد الابتكار والإبداع في المنتجات والاستراتيجيات وأساليب العمل أحد أهم مصادرها، إضافة إلى القدرة على خلق قيمة جديدة ومتميزة للعميل.

ب. العوامل الخارجية:

تؤدي التغيرات في احتياجات العملاء، إلى جانب التحولات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية، إلى خلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات، خاصة تلك التي تتميز بسرعة الاستجابة لهذه المتغيرات. فعلى سبيل المثال، يتمكن التاجر الذي يسارع إلى استيراد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق من تحقيق تفوق تنافسي، نتيجة لسرعة تفاعله مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات السوق.[1]

1) خصائص الميزة التنافسية:

من خلال استعراض التعريفات والأدبيات السابقة يتبين لنا أن للميزة التنافسية سبع خصائص أساسية وهي:[2]

1. الميزة التنافسية نسبية وليست قيمة مطلقة أي لا يمكن قياسها إلا عن طريق المقارنة.
2. تمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة في مجالها
3. تنبع من داخل المؤسسة وتتأثر بمحيطها الخارجي وتحقق لها قيمة مضافة
4. تعتبر مؤشرا لاحتلال المؤسسة موقعا متميزا في القطاع أو المجال الذي تنشط فيه
5. تعكس قدرة المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات أفضل مقارنة بمنافسيها
6. هي نتيجة تخطيط استراتيجي طويل الأمد وتزول بسرعة عندما لا يتم تطويرها ولا تجديدها
7. تنعكس في مؤشرات الأداء الإيجابية المنظمة أو في قيمة مضافة تقدمها لعملائها أو كليهما.

1 المرجع السابق، ص48.

2 د. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دارالفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-،2016، ص220.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تجدر الإشارة إلى أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة أو الدولة على تحقيق التفوق على منافسيها في السوق، إذا فهو ضرورة لا خيار للبقاء على الطليعة في ظل شروط المنافسة العادلة والحرة، وفيما يلي توضيح لأهمية الميزة التنافسية:

★ **كسب ولاء العملاء:** من خلال خلق قيمة مضافة تلبي رغباتهم وتطلعاتهم تحسن سمعة المؤسسة وانطباعاتهم عنها في أذهانهم مما يضمن ولائهم.

★ **رفع القدرة التنافسية:** تميز استراتيجي على المنافسين يتمثل في سلع وخدمات ذات قيمة مضافة المقدمة للزبائن في ظل بيئة تنافسية حادة.

★ **زيادة ربحية المؤسسة:** تخلق الميزة التنافسية هوامش ربحية مرتفعة فوق العادة من خلال تحسين أداء المؤسسة و رفع كفاءتها و فعاليتها في استخدام الموارد مما يضمن استمرارية المؤسسة ونموها.[1]

★ **زيادة الحصة السوقية:** تساهم الميزة التنافسية في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وتوسعها في محيط يتسم بالتقلبات الاقتصادية وعدم الاستقرار وذلك باتباع استراتيجيات رشيدة ومحكمة تمكنها من مواجهة التحديات والاستعداد للمفاجآت.[2]

★ **مقياس للتفرد والتفوق:** تعد معيارا جوهريا لقياس نجاح المؤسسات، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق ميزة تنافسية جديدة تتفرد بها على منافسيها وتسبقهم دائما بخطوة.[3]

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا- أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق والريادة في السوق من خلال تبني أنواع مختلفة من المزايا التنافسية نذكر منها:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** تقوم الدولة أو المؤسسة بإنتاج سلع وخدمات أقل تكلفة من منافسيها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، مما يسمح لها عرضها بأقل سعر لاستهداف أكبر قدر من العملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة مقابل جودة مناسبة.[4]
2. **التنافسية غير السعرية:** يقصد بها العوامل الخارجية غير انتقائية وغير سعرية المتمثلة في النوعية والملائمة والإبداع التكنولوجي، فالبلد أو المؤسسة ذو المنتجات المبتكرة، وذات المواصفات المتميزة أو صاحبة السمعة الحسنة لديها ميزة تصريف منتجاتها حتى لو كانت أعلى سعرا من منافسيها[5]، مثل منتجات "آبل".

1 سالم إلياس، مرجع سابق، ص239.
2 عقبة حرايرية، مرجع سابق ص98
3 عبد الرزاق حميدي، (أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر (، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2013/2014، ص106 (بتصرف)
4 عقبة حرايرية، مرجع سابق، ص94.
5 حيدر محمد، مرجع سابق، ص 17. (بتصرف)

3. **استراتيجية التميز:** تتبنى المؤسسة أفضل الموارد وأرقى التكنولوجيا بغرض تقديم منتج متميز وفريد عن أقرب المنافسين من حيث التصميم أو وزن العلامة التجارية عندما تصل إلى اكتساب مكانة مرموقة في السوق ذات قيمة من وجهة نظر المستهلكين حيث يرتبط اسمها بالتميز والرفاهية، حيث لا تدخر أي جهد في منتوجاتها، واتباع سبل ترويجية فعالة مثل: (ساعات رولكس الفاخرة).

ومن أهم المجالات التميز التي تحقق مزايا تنافسية لأطول فترة:

- **التمايز على أساس التفوق التقني:**

يتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا متقدمة وأساليب إنتاج حديثة تُمكّن المؤسسة من تقديم منتجات أكثر تطورًا وكفاءة مقارنة بالمنافسين.

- **التمايز على أساس الجودة:**

يرتكز على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتفوقها، مما يعزز ثقتهم وولائهم للمؤسسة.

- **التمايز على أساس تقديم خدمات مساندة أكبر:**

يتمثل في توفير خدمات إضافية للمستهلك، مثل خدمات ما بعد البيع، الصيانة، الضمان، وسرعة الاستجابة، مما يزيد من القيمة المدركة للمنتج.

- **التمايز على أساس تقديم قيمة أكبر مقابل السعر:**

يتحقق من خلال تقديم منتج يجمع بين الجودة والسعر المناسب، بحيث يشعر العميل بأنه يحصل على قيمة أعلى مقارنة بما يدفعه.[1]

4. **استراتيجية التركيز:** تستهدف المؤسسة شريحة محددة وضيقة من السوق (فئة معينة من العملاء، مستوى دخل محدد، فئة عمرية خاصة أو منطقة جغرافية محددة....)، بدل استهداف السوق كله بحيث تقدّم لها منتجًا يناسب احتياجاتها بدقة، حيث تصب كل تركيزها ومواردها لتلك الجهة 2، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية على المنافسين، مثل : مطعم صحي يقدم وجبات صحية للرياضيين و أصحاب الحمية.

ثانيا- محددات الميزة التنافسية:

حدد مرسي في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال بعدين للميزة التنافسية هما: **حجم المنافسة ونطاق التنافس** .

1. **حجم المنافسة:** تعتمد استمرارية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة على تمكنها من تطبيق مختلف استراتيجيات المنافسة كاستراتيجيات التكلفة أو التميز...، غير أن الميزة التنافسية ليست دائمة، بل تتغير مع الزمن، مما يتطلب تطويرها باستمرار لمواكبة التغيرات

1 سالم إلياس، مرجع سابق، ص 242.
2 أمين مزياني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، (دراسة حالة-المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية-EMB-FBF)، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر-3- 2010-2011، ص 92.

السوقية، مثلما هو الحال مع دورة الحياة للمنتجات الجديدة حيث تأخذ منحى تصاعدي إلى أن تصل إلى ذروتها ثم تأخذ في الانخفاض كما هو مبين في الشكل التالي:[1]

شكل 5: دورة حياة الميزة التنافسية



(من إعداد الطالب اعتمادًا على الأدبيات المعروضة في هذا المطلب)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا جليا أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة متمثلة في:

1. **مرحلة التقديم(النمو):** هي المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، حيث يتم فيها حشد إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية، وتسخير جهود معتبرة لإبرازها للسوق، ومع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة بالنمو نتيجة ارتفاع إقبال المستهلكين عليها نتيجة إدراكهم بالقيمة المضافة التي يقدمها مقارنة بالمنافسين.
2. **مرحلة التبني (النضج):** تتميز هذه المرحلة بوصول الميزة التنافسية إلى ذروتها مع درجة من الاستقرار والانتشار الواسع، حيث تبلغ أقصى قوتها في السوق. في المقابل تشهد هذه المرحلة بداية تحرك المنافسين لمحاولة تقليد هذه الميزة، والتعرّف على مصادرها، مما يزيد من حدة المنافسة.
3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة تزامنا مع تقليد المنافسين لها ومحاولة التفوق عليها، فتصبح الميزة شيئا مألوفا للمستهلك بعد أن كانت تتفرد به المؤسسة.
4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يكون حجم الميزة شبه معدوم و متراجعا بشكل ملحوظ، حيث يكون المنافسون قد توصلوا لنفس الميزة أو تفوقوا عليها، بالتالي يجب على المؤسسة محاولة التحسين فيها وتطويرها بالاستعانة بخبرتها و إبداعها.
5. نطاق المنافسة يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، وهذا ما سنراه في: الجدول رقم (1)

1 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة 20 أوت 55 - سكيكدة -، 2006-2007، ص20.

جدول 1: نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
1- نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وعملاءها، و هنا تركز المؤسسة على استهداف قطاع معين من السوق أو كله.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على أداء أنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا من خلال الاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، حيث يمكن أن يساهم التكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين في تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف أو التميز لكنه بالمقابل قد يقلل من مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو (منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنشط فيها المؤسسة، حيث يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم أنشطة وخدمات عبر مناطق جغرافية مختلفة، مما يساهم في توزيع السوق وتعزيز مكانتها التنافسية وزيادة فرص تصريف منتجاتها من السلع والخدمات.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات تنشط فيها المؤسسة، حيث يساهم في تحقيق مزايا تنافسية عبر استغلال نفس التكنولوجيا أو الموارد البشرية أو قنوات التوزيع في عدة صناعات، مما يساعد على تحقيق وفورات هامة وتقليل التكاليف.

من إعداد الطالب انطلاقا من الادبيات المعروضة في هذا المطلب

الفرع الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية في المؤسسة

إن الميزة النسبية شيء نسبي لا يمكن قياسه بناء على أرقام أو إحصائيات دقيقة إنما هي نتاج المقارنة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى أو بلد وبلد آخر.. ولمعرفة مؤشرات قياس الميزة التنافسية يحتاج الباحث لدراسة ما يسمى بـ: (بطاقة الأداء المتوازن) لتتعدد مؤشرات قياس الميزة التنافسية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تُقسم عادةً إلى مؤشرات مالية تقليدية ومؤشرات غير مالية تركز على الجودة والابتكار والعملاء. وفيما يلي تفصيل لهذه المؤشرات:

1. المؤشرات المالية (Financial Indicators) تعد القدرة على تحقيق أرباح تفوق متوسط الصناعة في الأجل الطويل أحد أهم الأدلة على وجود ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل هذه المؤشرات:[1]

- **العائد على الاستثمار (ROI):** وهو مؤشر مالي أساسي يقيس فعالية استخدام رأس المال.
- **نمو المبيعات (Sales Growth):** يعكس قدرة المؤسسة على التوسع في السوق مقارنة بمنافسيها.
- **ربحية السهم (EPS) والعائد على الأصول (ROA):** وتُستخدم لتقييم النتائج المالية المحققة من تنفيذ الاستراتيجيات.
- **تخفيض التكاليف الكلية:** حيث تسعى المؤسسة للإنتاج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين لتحقيق ميزة سعرية.[2]

2. مؤشرات السوق والعملاء:

تركز هذه المؤشرات على الموقع التنافسي للمنظمة وعلاقتها بجمهورها المستهدف[3] :

- **الحصة السوقية (Market Share):** تعد من أبرز مؤشرات قوة تنافسية المؤسسة ونجاحها في جذب العملاء والسيطرة على جزء أكبر من السوق.
- **نسبة الفوز/الخسارة (Win/Loss Ratio):** تقيس نجاح الشركة في المواقف التنافسية المباشرة، مثل عمليات البيع.
- **رضا العملاء وولاؤهم:** يتم قياسه من خلال آليات التغذية الراجعة ومعدلات تكرار الشراء.
- **الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** مدى قوة وتميز سمعة المنظمة في أذهان المستهلكين.
- **سرعة الاستجابة وتقديم الخدمة:** القدرة على تلبية طلبات العملاء بدقة وسرعة تفوق سرعة المنافسين.

3. المؤشرات التشغيلية والجودة :

تقيس كفاءة العمليات الداخلية والقدرة على تقديم قيمة مضافة:

- **كفاءة العمليات:** الابتكار في تقنيات الإنتاج لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر.

---

1 د. مزريق عاشور، بطاقة الاداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الاداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد:28، المجلد 4- جامعة الجزائر-3- 2013، ص71-72. (بتصرف)

2 د. سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص233.

3 Adnan, M. F., Hamid, N. S., Paino, H., & Isa, F. W. M. From strategy to impact: A case study on strategic planning for global competitiveness. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 9(9), 8401–8413, (2025)
https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000686. تاريخ الاطلاع: 29 ماي 2026

- **جودة المنتجات والخدمات:** مدى مطابقة المخرجات للمواصفات التي تلبي تطلعات العملاء.
- **وقت دورة المنتج (Cycle Time):** الوقت المستغرق من نشوء الفكرة أو استلام الطلب حتى التسليم النهائي.

4. مؤشرات الابتكار والتعلم:

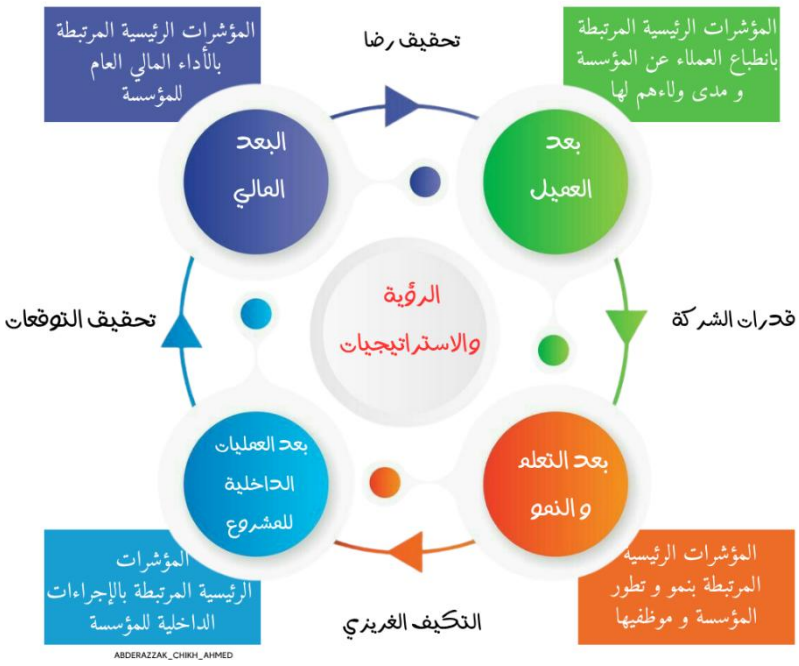
تعد هذه المؤشرات ضرورية لاستدامة الميزة التنافسية في المستقبل:

- **معدل الابتكار:** عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يتم طرحها سنويا.
- **الاستثمار في البحث والتطوير (R&D):** حجم الإنفاق والنجاح المحقق في تطوير حلول تكنولوجية جديدة.
- **تطوير المهارات البشرية:** جودة وفعالية برامج تدريب الموظفين واستقطاب الكفاءات النادرة.

تنبيه منهجي بشأن مؤشرات القياس:

لا تصلح جميع المؤشرات السابقة للقياس المباشر على مستوى المديرية الجهوية HRM. فربحية السهم والحصة السوقية، مثلا، تخص الشركة أو المجمع. لذلك تركز الدراسة الميدانية على مؤشرات يمكن ملاحظتها داخل الوحدة التشغيلية، مثل استمرارية النقل، وضبط الانحرافات والتكاليف، وموثوقية البنية التحتية، وسرعة الاستجابة، والرقمنة، وتنمية الكفاءات، وإدارة المخاطر. ويُفهم تحسن هذه المؤشرات بوصفه مساهمة في تنافسية المجمع، وليس ميزة سوقية مستقلة للمديرية.

شكل 6: نموذج بطاقة الأداء المتوازن



(من إعداد الطالب باستخدام برنامج كانفا)

الفرع الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الميزة التنافسية

لا تظهر قيمة التخطيط الاستراتيجي في وجود الخطة وحدها، بل في قدرته على تحويل التشخيص والاختيارات إلى موارد وبرامج قابلة للتنفيذ والمتابعة. وعندما ينعكس ذلك على كفاءة العمليات والمرونة وسرعة الاستجابة وجودة القرار، يصبح التخطيط جزءا من بناء الأداء التنافسي.

ومن زاوية الموارد والقدرات، يرتبط استمرار التفوق بوجود موارد ذات قيمة يصعب تقليدها أو تعويضها. وفي حالة سوناطراك تندرج شبكة النقل والخبرة التقنية والتكامل في سلسلة القيمة والكفاءات البشرية ضمن موارد المجمع، بينما يظهر دور HRM في تشغيل جزء من هذه الموارد والمحافظة على استمراريتها وكفاءتها.

أما مقاربة القدرات الديناميكية فتركز على قدرة المؤسسة على إعادة ترتيب مواردها وعملياتها عندما تتغير البيئة. ويظهر هذا الجانب في الحالة المدروسة في مشروعات تعزيز الضغط، والرقمنة، والمراقبة عن بعد، والصيانة التنبئية، وإعادة توزيع بعض الكفاءات بحسب الحاجة التشغيلية.

وبذلك تُقرأ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنافسية من خلال مجموعة من الآليات التي يمكن تتبعها ميدانيا، مثل وضوح الأدوار، وتدفق المعلومات، وتخصيص الميزانية، والتنفيذ والرقابة، وتنمية الموارد البشرية، والتعامل مع المخاطر التشغيلية. وعلى هذه العناصر بُني النموذج الإجرائي للدراسة.

جدول 2: النموذج المفاهيمي والإجرائي للدراسة

مصدر البيانات	المؤشرات الميدانية	البعد الإجرائي	المتغير/المجال
المقابلات والوثائق	خطط متوسطة وطويلة الأجل؛ دور TRC؛ الرسالة والرؤية.	المركزية وصياغة الخطط	التخطيط الاستراتيجي
المقابلات ووثائق التسيير	مساهمة المصالح؛ التقارير؛ الميزانيات؛ التغذية الراجعة.	المشاركة وتدفق المعلومات	التخطيط الاستراتيجي
المقابلات والوثائق	تحليل الانحرافات؛ لوحات القيادة؛ مؤشرات الأداء؛ SAP	التنفيذ والرقابة	التخطيط الاستراتيجي
مقابلات الموارد البشرية	التوظيف؛ التكوين؛ تقييم أثر التكوين؛ نقل الخبرة.	تخطيط الموارد البشرية	الموارد والقدرات
المقابلات والوثائق	استمرارية التدفق؛ التحكم في التكاليف؛ صيانة الأصول؛ السلامة.	الكفاءة والاستمرارية	المساهمة في تنافسية المجمع
المقابلات والملاحظة	الرقمنة؛ SCADA؛ مشاريع الضغط؛ الصيانة التنبئية.	المرونة التكنولوجية	المساهمة في تنافسية المجمع
المقابلات والوثائق	نقص الكفاءات؛ تقادم المنشآت؛ العملة الصعبة؛ متطلبات الصيانة.	بشرية وتقنية ومالية	القيود

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

رُتبت الدراسات السابقة بحسب مجالها وطبيعتها المنهجية، مع التمييز بين الدراسات الميدانية والمراجع النظرية. والغرض من هذا الترتيب هو معرفة ما تناولته الأدبيات بالفعل، وما بقي خارج نطاقها، ثم تحديد موقع دراسة **HRM** بينها.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

تضم الدراسات الجزائرية المختارة عملين يرتبطان مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي والتنافسية، ويستفاد منهما في مقارنة النتائج بالحالة المدروسة.

الفرع الأول ـ دراسة د. ليلى بوحديد[1]:

جدول 3: عرض دراسة ليلى بوحديد 2011

الدراسة/السنة	**دراسة د. ليلى بوحديد 2011**
عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية.
نوع ومكان الدراسة	نوع الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة علمية محكمة مكان الدراسة: المنظمات العربية
إشكالية الدراسة	إشكالية الدراسة: حول كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية.
أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي و أهم معوقاته في المنظمات العربية، إضافة إلى إبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات العربية.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي من خلال تحليل الأدبيات و النظريات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
نتائج الدراسة	خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الميزة التنافسية من خلال تحديد أهداف المنظمة وتوجيه أنشطتها، ومواكبة التغيرات البيئية واستغلال الفرص المتاحة، بما يضمن استمراريتها ويحسن موقعها في السوق .كما أشارت إلى أن المنظمات العربية تواجه معوقات تؤثر في إعداد خططها التنموية وتنفيذها.

(من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة د. ليلى بوحديد)

1 ليلى بوحديد، «دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية»، دراسات اقتصادية، مج 5، ع 2 (2011)، ص 1–13.

الفرع الثاني- دراسة شرع سهيلة[1]:

جدول 4: عرض دراسة شرع سهيلة 2017

الدراسة/السنة	دراسة شرع سهيلة سنة 2017
عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس- بولاية غرداية.
نوع الدراسة مكان الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي أجريت بمؤسسة موبيليس بولادية غرداية
إشكالية الدراسة	تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس غرداية.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وقياس أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي(الرؤية، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على تنافسية مؤسسة موبيليس
منهج الدراسة	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مع تحليلها بواسطة برنامج SPSS واستخدام اختبارات إحصائية مثل معامل الارتباط و الانحدار وتحليل التباين One Way ANOVA
نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة التخطيط الاستراتيجي يمثل تصورًا مستقبليًا يساهم في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وصياغة أهدافها وسياساتها، وأن التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على اكتساب موقع تنافسي والمحافظة عليه وتطويره، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة ، مقابل عدم وجود أثر للرسالة من وجهة نظر العاملين، و بينت عدم وجود فروق للمتغيرات الشخصية مثل الخبرة و المؤهل العلمي على إجابات أفراد العينة.

(من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة شرع سهيلة)

1 شرع سهيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس - بولاية غرداية مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية - 2017.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والدولية

الفرع الأول: دراسة (2014) Dibrell, Craig & Neubaum[1]

جدول 5: عرض دراسة 2014 Dibrell, Craig & Neubaum

الدراسة/السنة	**Dibrell, Craig & Neubaum 2014**
عنوان الدراسة	Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance
نوع ومجال الدراسة	مقال علمي محكم؛ عينة متعددة القطاعات من 448 مؤسسة
إشكالية الدراسة	فحص العلاقة بين التخطيط الرسمي ومرونة التخطيط والابتكار والأداء المالي
أهداف الدراسة	تحديد كيفية تأثير التخطيط الرسمي والمرونة في الابتكار، ودور الابتكار في تفسير الأداء
منهج الدراسة	دراسة كمية متعددة القطاعات باستخدام بيانات استبيان وتحليل علاقات بين المتغيرات
نتائج الدراسة	ارتبط التخطيط الرسمي ومرونة التخطيط إيجابيا بالابتكار، وأدى الابتكار دورا وسيطا في العلاقة مع الأداء المالي

(من إعداد الطالب استنادا إلى بيانات المقال المنشور في Journal of Business Research)

بحثت دراسة Dibrell وCraig وNeubaum العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي ومرونة التخطيط والابتكار والأداء، بالاعتماد على عينة متعددة القطاعات شملت 448 مؤسسة.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الرسمي ومرونة التخطيط، كما ارتبط كلاهما بالابتكار، في حين ظهر الابتكار كعامل وسيط في العلاقة مع الأداء المالي.

ورغم اختلاف هذه الدراسة عن البحث الحالي في المنهج والعينة، فإنها تفيد في تفسير أن التخطيط لا ينتقل إلى الأداء بصورة مباشرة دائما، بل قد يمر عبر قدرات تنظيمية، من بينها المرونة والابتكار.

ولهذا تُستعمل نتائجها عند مناقشة الرقمنة والمرونة التشغيلية في HRM، دون إجراء مقارنة مباشرة مع مؤشرات مالية غير متاحة على مستوى المديرية الجهوية.

1 Clay Dibrell, Justin B. Craig, and Donald O. Neubaum, "Linking the Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, and Innovativeness to Firm Performance," Journal of Business Research 67, no. 9 (2014): 2000–2007, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.01

الفرع الثاني: دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج (2025)

جدول 6: عرض دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج 2025

الدراسة/السنة	**دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج 2025**
عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد الخمس.
نوع الدراسة مكان الدراسة	مقال علمي في مجلة علمية محكمة (AAJSR)، كلية الاقتصاد الخمس– ليبيا.
إشكالية الدراسة	تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة ماهية أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتخلفة على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، التميز، رضا العملاء، جودة الخدمة) في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي داخلها، والتعرف على الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها كما سعت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للجهات الوصية وصناع القرار من أجل تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى تنافسيتها.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكل من (الرؤية و الرسالة والتميز ورضا العملاء وجودة الخدمة والتخطيط الاستراتيجي) على الميزة التنافسية ، كما أوضحت أن مستوى الرؤية والرسالة والتميز، رضا العملاء وجودة الخدمة كان مرتفعا لدى المؤسسة محل الدراسة.

(من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج)

ويُستخدم كتاب سيد محمد جاد الرب (2016) مرجعا نظريا في تفسير العلاقة بين التخطيط والتميز التنافسي، ولا يُصنف ضمن الدراسات الميدانية السابقة.

المطلب الثالث: المقارنة والفجوة البحثية

تركز المقارنة على مستوى التحليل والمنهج والأداة والنتائج. ويؤخذ في الاعتبار أن الدراسة الحالية كيفية ومحصورة في وحدة تشغيلية داخل مؤسسة كبيرة، في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة استبيانات وقياسات كمية على مستوى مؤسسة كاملة أو قطاع.

جدول 7: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الجزائرية

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	دراسة د.ليلى بوحديد	دراسة شرع سهيلة
موضوع الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل في دعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك - دراسة حالة.	دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة حالة
مجال الدراسة	مؤسسة سوناطراك – مديرية حاسي الرمل	المنظمات العربية بصفة عامة	مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس- غرداية.
طبيعة الدراسة	دراسة نظرية وتطبيقية(دراسة الحالة)	دراسة نظرية تحليلية	دراسة نظرية وتطبيقية(دراسة الحالة)
المتغيرات المدروسة	المتغير التابع: الميزة التنافسية المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	المتغير التابع: الميزة التنافسية المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	المتغير التابع: الميزة التنافسية المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
أوجه التشابه			
تناول نفس المتغيرات والتركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنافسية			
أوجه الاختلاف			
نوع الدراسة	دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة عمومية جزائرية	دراسة نظرية	دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة عمومية جزائرية
أهداف الدراسة	تحليل كيفية انتقال التخطيط من المستوى المركزي إلى التنفيذ الجهوي وبيان مساهمة الأداء التشغيلي في دعم تنافسية المجمع.	إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم تنافسية المنظمات العربية وتحقيق التفوق	قياس أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي(الرؤية، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على تنافسية مؤسسة موبيليس
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة
أدوات جمع البيانات	المقابلات وتحليل الوثائق والملاحظة	المراجع والدراسات النظرية السابقة	الاستبيان

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	دراسة د.ليلى بوحديد	دراسة شرع سهيلة
أهم النتائج	تشير النتائج الكيفية إلى أن التخطيط المركزي يتكامل مع التنفيذ الجهوي عبر الميزانية والمعلومات والرقابة والموارد البشرية والتكنولوجيا، بما يدعم الاستمرارية والكفاءة التشغيلية.	توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفعل الميزة التنافسية عبر وضوح الأهداف والتوجهات وتحسين استغلال الفرص ومواكبة التغيرات البيئية، مما يدعم استمرارية نشاط المنظمة، مع وجود بعض المعوقات التي تحد من فعاليته في بعض المنظمات العربية.	أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها وتعزيز تنافسيتها، كما بينت وجود أثر معنوي لعناصر التخطيط الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، باستثناء عنصر الرسالة، مع عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة راجعة للخبرة أو المؤهل العلمي.

جدول 8: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والدولية

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	Dibrell, Craig & Neubaum (2014)	دراسة عبد السلام الديب وسالم رمضان الحويج
موضوع الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في HRM في دعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك	Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance	أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي
مجال الدراسة	المديرية الجهوية لحاسي الرمل ضمن نشاط TRC	448 مؤسسة من قطاعات متعددة	كلية الاقتصاد الخمس-ليبيا.
طبيعة الدراسة	دراسة حالة كيفية	دراسة كمية ميدانية	دراسة نظرية تحليلية
المتغيرات المدروسة	التخطيط الاستراتيجي والمساهمة التشغيلية في دعم التنافسية	التخطيط الرسمي، مرونة التخطيط، الابتكار، الأداء	المتغير التابع: الميزة التنافسية المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
أوجه التشابه			
تبحث دور التخطيط في تحسين نتائج المؤسسة وتبرز أهمية المرونة والقدرات التنظيمية			
أوجه الاختلاف			

نوع الدراسة	دراسة ميدانية كيفية في وحدة تشغيلية داخل مجمع وطني	دراسة كمية على مستوى المؤسسات	دراسة ميدانية تطبيقية في قطاع التعليم العالي بليبيا
أهداف الدراسة	تفسير آليات المركزية والتنفيذ والمرونة والتكنولوجيا والموارد البشرية	اختبار دور المرونة والابتكار في العلاقة بين التخطيط والأداء	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، التميز، رضا العملاء، جودة الخدمة) في تعزيز الميزة التنافسية، وتحديد مستواه داخل المؤسسة، وتحليل علاقته بالميزة التنافسية، واقتراح توصيات لتحسين الأداء ورفع التنافسية.
المنهج المستخدم	دراسة حالة وتحليل موضوعاتي	تحليل كمي لعلاقات المتغيرات	المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة
أدوات جمع البيانات	مقابلات نصف موجهة، وثائق، ملاحظة	استبيان لعينة واسعة	اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية
أهم النتائج	تشير النتائج إلى مساهمة HRM في تنافسية المجمع عبر الاستمرارية والكفاءة والرقمنة، مع بقاء صياغة الاستراتيجية مركزية بدرجة مرتفعة.	ارتبط التخطيط الرسمي والمرونة بالابتكار، وأدى الابتكار دورا وسيطا في العلاقة مع الأداء المالي	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للرؤية والرسالة والتميز ورضا العملاء وجودة الخدمة والتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مع ارتفاع مستوى هذه العوامل داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفجوة البحثية:

تبين مراجعة الأدبيات أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء أو التنافسية حظيت باهتمام واسع، لكن معظم الدراسات تناولت المؤسسة كوحدة مستقلة واعتمدت أدوات كمية. ويختلف البحث الحالي في أنه يدرس مديرية جهوية داخل مجمع وطني متكامل، ويفصل بين أداء الوحدة التشغيلية والميزة التنافسية للمجمع. ومن هنا تتركز مساهمته في تتبع انتقال التخطيط من المستوى المركزي إلى التنفيذ الجهوي، وبيان دور المعلومات والميزانية والتكنولوجيا والموارد البشرية في هذه العملية.

كما تسمح المقابلات والوثائق والملاحظة بفهم كيفية التنفيذ، لا بمجرد قياس وجود علاقة بين متغيرين. ومع ذلك تظل النتائج مرتبطة بحالة HRM ولا تصلح للتعميم الإحصائي على جميع مديريات سوناطراك أو على مؤسسات قطاع المحروقات.

خلاصة الفصل الأول:

أظهر الإطار النظري أن التخطيط الاستراتيجي يربط بين التشخيص والاختيار وتخصيص الموارد والتنفيذ والمتابعة، في حين تُقاس الميزة التنافسية أساسا على مستوى المؤسسة في السوق. لذلك حافظ البحث على الفصل بين تنافسية مجمع سوناطراك وكفاءة المديرية الجهوية HRM.

كما بينت الدراسات السابقة أن العلاقة بين التخطيط والأداء تتأثر بعوامل مثل المرونة والابتكار وتدفق المعلومات وجودة التنفيذ، وهي جوانب سيجري تتبعها في الدراسة الميدانية.

ولهذا ينتقل الفصل الثاني إلى دراسة الحالة اعتمادا على نموذج يركز على المركزية والمشاركة والتنفيذ والرقابة والموارد البشرية والتكنولوجيا والقيود، ثم يختبر كيف ترتبط هذه العناصر بالأداء التشغيلي الذي يخدم تنافسية المجمع.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجانب النظري، وكذا إبراز طبيعة العلاقة بينهما من خلال الدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط الجزء النظري على الواقع الميداني، من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - مديرية حاسي الرمل HRM.

يركز هذا الفصل على واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية، وعلى التنفيذ والمتابعة، ثم على الطريقة التي ترتبط بها المؤشرات التشغيلية والتنظيمية بأداء المجمع، اعتمادا على المقابلات والوثائق والملاحظة.

ويتكون الفصل من ثلاثة مباحث: يقدم الأول المديرية الجهوية وسياقها التنظيمي، ويعرض الثاني منهجية الدراسة وأدواتها، ويخصص الثالث للنتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أسئلة البحث وفرضياته.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سوناطراك - مديرية حاسي الرمل HRM

تُعدّ مؤسسة سوناطراك من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، لما تؤديه من دور محوري في قطاع المحروقات .وفي هذا المبحث، سنتطرق إلى التعريف بالمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحاسي الرمل (HRM)، والتعرّف على هيكلها التنظيمي وأبرز مهامها ونشاطاتها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية لحاسي الرمل

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة[1]

تقديم مجمع سوناطراك

تأسست سوناطراك غداة الاستقلال، في 31 ديسمبر 1963، وهي شركة وطنية مندمجة في مجال النفط والغاز، تنشط عبر كامل سلسلة القيمة للمحروقات، بدءا من الاستكشاف والإنتاج، إلى النقل عبر الأنابيب، ثم التحويل، فالتسويق.

تلعب سوناطراك دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني، حيث تعمل على ضمان الأمن الطاقوي في الجزائر، كما تساهم سوناطراك بـ 26٪ من الناتج المحلي الإجمالي وبـ 50٪ من الإيرادات الجبائية للبلاد

1 من إعداد الطالب استنادا على المعلومات المستخلصة من المقابلات

كما أن سوناطراك مجمع طاقوي يضم أكثر من 150 شركة فرعية ومساهمة، ويوظف قرابة 200,000 عامل على مستوى المجمع[1]، مما يعكس مكانتها باعتبارها الرائد الأول في صناعة المحروقات في قارة إفريقيا.

مهامها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من المحروقات.
- ضمان أقصى حد من العائدات للوطن على المدى القصير، المتوسط، والطويل.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.

دورها الوطني:

- تُعتبر رمزًا لاستقلال الجزائر وقوة اقتصادية رائدة.
- تم تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971، لتصبح شركة وطنية بامتياز.

نطاق العمل والإنجازات:

- تمتلك سوناطراك أكثر من 50,000 موظف دائم وتعد أكبر شركة محروقات في إفريقيا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط.
- شراكات مع دول في إفريقيا، أمريكا اللاتينية، وأوروبا.
- تعمل في مجالات متعددة تشمل الاستكشاف، النقل، التسييل، البتروكيمياء، والتسويق.

البنية التحتية:

- شبكة أنابيب بطول 22,000 كيلومتر، منها 53% مخصصة لنقل الغاز الطبيعي.
- ثلاثة موانئ رئيسية لتصدير المحروقات في أرزيو، بجاية وسكيكدة.
- أسطول نقل بحري يضم ناقلات للغاز الطبيعي المسال (GNL) وغاز البترول المسال (GPL) والبيتومين

الاستراتيجية المستقبلية:

- التركيز على استثمارات في الطاقات المستدامة، الاستكشاف البحري في البحر الأبيض المتوسط، وتنويع النشاطات الاقتصادية.
- هدفها أن تكون ضمن أكبر خمس شركات نفطية عالمياً.
- تنفيذ أهداف تشمل زيادة الاكتشافات، إدخال 1.3 جيغاواط من الطاقة الشمسية، وتحقيق إنتاج من الموارد غير التقليدية يصل إلى 70 مليار متر مكعب بحلول 2040.

الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

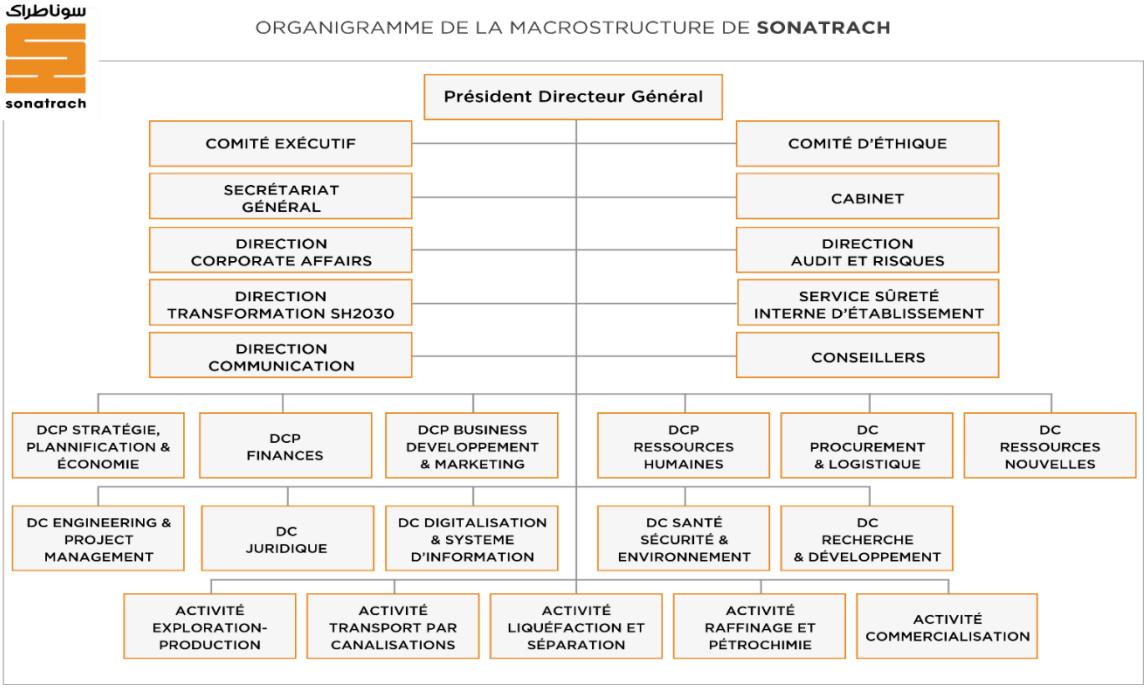
- المشاركة في مبادرة البنك العالمي للحد من انبعاثات الغاز الناتج عن عمليات الاحتراق بحلول 2030.
- برامج دعم اجتماعي وثقافي متواصلة عبر مشاريع محلية ووطنية.

ثقافة الابتكار والتطوير:

1 الموقع الرسمي لمجمع سوناطراك، تاريخ الإطلاع: الإثنين 11-05-2026م.

سوناطراك تواصل التطوير من خلال الاستثمار في المشاريع الكبرى وإعادة هيكلة الإدارة لتطبيق خطط أداء حديثة.[1]

شكل 7: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



(وثيقة رسمية متحصل عليها من المؤسسة)

الفرع الثاني: تعريف المديرية الجهوية لحاسي الرمل

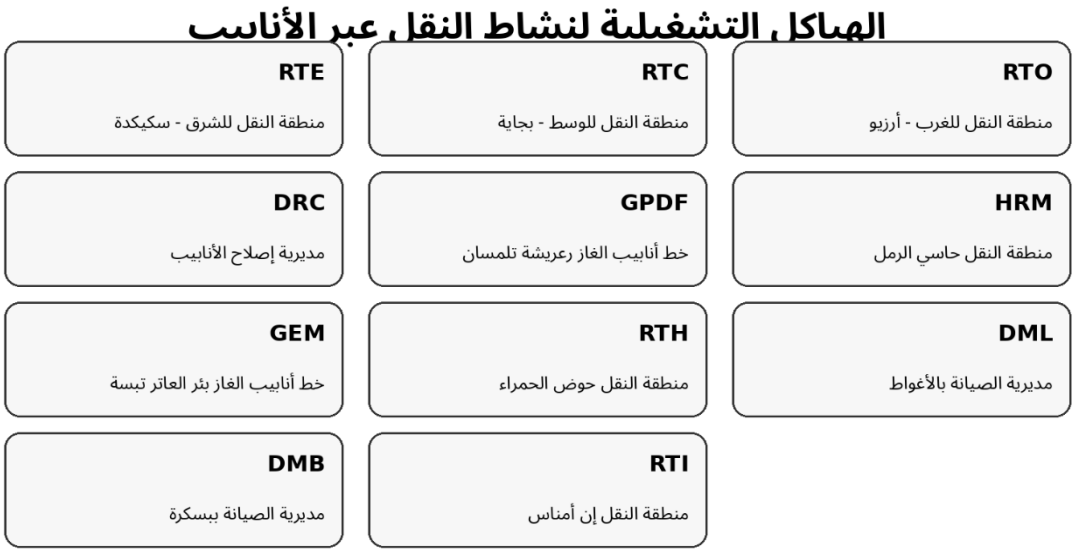
تعد المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحاسي الرمل (HRM) إحدى المديريات التابعة لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) لـ سوناطراك، الذي يعد حلقة أساسية في سلسلة القيمة للمحروقات، وتتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان نقل الغاز الطبيعي والمحروقات عبر شبكة الأنابيب الوطنية في أفضل الشروط الأمن والسلامة والجودة.

الموقع الجغرافي:

تقع المديرية عند خط عرض 32.93شمالاً وخط طول 3.27 شرقا بمنطقة حاسي الرمل على بعد 110 كلم على ولاية الأغواط و550 كلم على الجزائر العاصمة، والتي تعتبر أكبر حقل غازي في الجزائر وإفريقيا، مما يمنحها أهمية استراتيجية كبيرة داخل قطاع الطاقة، وتشرف المديرية على استغلال ومراقبة المنشآت النقل ومحطات الضغط والصيانة، إضافة إلى تنفيذ المخططات التشغيلية والاستراتيجية المتعلقة بضمان استمرارية التموين وتحسين الأداء التشغيلي.[2]

1 من الوثائق والمقابلات المقدمة من المؤسسة.
2 مقابلات شفوية مع مسؤولين بتاريخ 06-02-2026.

شكل 8: الهياكل التشغيلية لنشاط النقل عبر الأنابيب لمؤسسة سوناطراك
(من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثيقة التنظيمية المقدمة من المؤسسة)



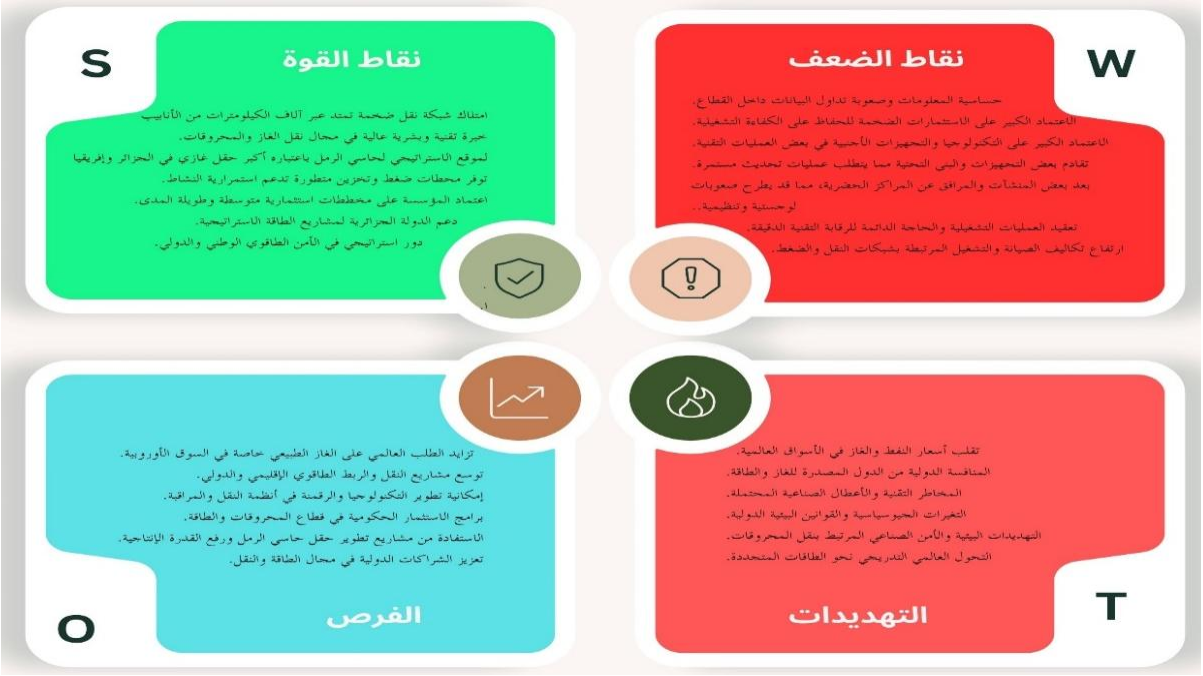
RTE: منطقة النقل للشرق (سكيكدة).
RTC: منطقة النقل للوسط. (بجاية)
RTO: منطقة النقل للغرب. (أرزيو)
DRC: مديرية إصلاح الأنابيب.
GPDF: خط أنابيب الغاز رعريشة تلمسان.
HRM: منطقة النقل حاسي الرمل.
GEM: خط أنابيب الغاز بئر العاتر تبسة.
RTH: منطقة النقل حوض الحمراء.
DML: مديرية الصيانة بالأغواط.
DMB: مديرية الصيانة ببسكرة.
RTI: منطقة النقل إن أمناس.

المطلب الثاني: أهداف المديرية وتحليل البيئة الاستراتيجية

من أجل الإحاطة بواقع المؤسسة محل الدراسة وفهم طبيعة نشاطها، كان من الضروري التطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحاسي الرمل (TRC-HRM) إلى تحقيقها، إضافة إلى تشخيص بيئتها الداخلية من خلال إبراز نقاط القوة التي تدعم أدائها التنافسي، ونقاط الضعف التي قد تؤثر على فعالية نشاطها وقدرتها التنافسية، ونهدف من خلال هذا المطلب إلى فهم واقع المؤسسة وتحليل إمكانياتها في تحقيق التفوق والتميز في قطاع المحروقات.

الفرع الأول: تحليل SWOT

شكل 9: تحليل SWOT للمديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM)



من إعداد الطالب باستخدام برنامج كانفا

شكل 10: نموذج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في HRM ودعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك

التخطيط الاستراتيجي
↓
تحليل البيئة الداخلية والخارجية
↓
التخصيص الأمثل للموارد والقدرات
↓
رفع الكفاءة التشغيلية والمرونة والموثوقية
↓
دعم الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك

(من إعداد الطالب)

الفرع الثاني: تحليل القوى الخمس لبورتر على مستوى مجمع سوناطراك

تعمل المديرية الجهوية لحاسي الرمل ضمن منظومة نقل الغاز التابعة لنشاط TRC، ووظيفتها الأساسية تشغيلية وتتصل باستمرار تدفقات الغاز عبر الشبكة. وبما أن HRM ليست شركة مستقلة في السوق، فإن تحليل القوى الخمس يطبق هنا على البيئة التنافسية لمجمع سوناطراك في أسواق الغاز، ثم يُنظر إلى دور المديرية من زاوية الموثوقية والمرونة واستمرارية التشغيل.

1. **شدة المنافسة بين الموردين في الأسواق الخارجية:** متوسطة إلى مرتفعة.

في قطاع الغاز الطبيعي حيث تنشط المديرية، تعتبر المنافسة دولية بحتة، حيث تتنافس المؤسسة مع شركات طاقوية كبرى مثل: (أرامكو، قطر للطاقة، وغازبروم)، بينما تحتكر الاستغلال المباشر للحقل الغازي محليا.

2. **تهديد دخول منافسين جدد:** ضعيف نسبيا بسبب ارتفاع حواجز الدخول.

يتطلب دخول أنشطة الغاز والبنية التحتية المرتبطة بها استثمارات مرتفعة وخبرة تقنية وتنظيمية متخصصة، وهو ما يجعل حواجز الدخول مرتفعة نسبيا. ومن أهم هذه الحواجز:

- الحاجة إلى رأس مال مادي وبشري ضخم جدا.
- ضرورة توفر خبرة تقنية متقدمة في المجال.
- الحصول على تراخيص حكومية أمر معقد وصارم جدا.
- وجوب توفير بنى تحتية (شبكات أنابيب، محطات ضغط...) ذات معايير عالمية.
- وتؤثر القواعد التنظيمية والسياسات الطاقوية الوطنية بدورها في شروط الدخول إلى القطاع وحجم الاستثمار المطلوب فيه.

3. **تهديد البدائل الطاقوية:** متوسط ومتزايد على المدى الطويل.

يتجه العالم مؤخرا إلى الاعتماد على الطاقات المتجددة كخيار استراتيجي للتزود بالطاقة لكن هذه الأخيرة تتطلب تكنولوجيا متطورة وصيانة دورية مكلفة جدا مقارنة بالغاز الطبيعي، بينما تعتبر المصادر الأخرى مثل النفط والفحم خيارات ثانوية نظرا لكمية التلوث المنبعثة خاصة في الدول المتقدمة. لذلك يبقى الغاز خيارا تنافسيا نظرا لانخفاض تكلفته نسبيا واعتباره أقل تلويثا للبيئة، مما يحد من تهديد المنتجات البديلة.

4. **القوة التفاوضية للمشترين:** متوسطة إلى مرتفعة في بعض الأسواق الخارجية.

تزداد القوة التفاوضية للمشترين عندما تتعدد مصادر التوريد أو تكون الكميات المتعاقد عليها كبيرة. وفي المقابل، يخفف القرب الجغرافي، والبنية التحتية القائمة، وانتظام الإمدادات، والعقود طويلة الأجل من حدة هذه القوة. ويظهر دور HRM هنا في المحافظة على موثوقية التدفقات والالتزام التشغيلي.

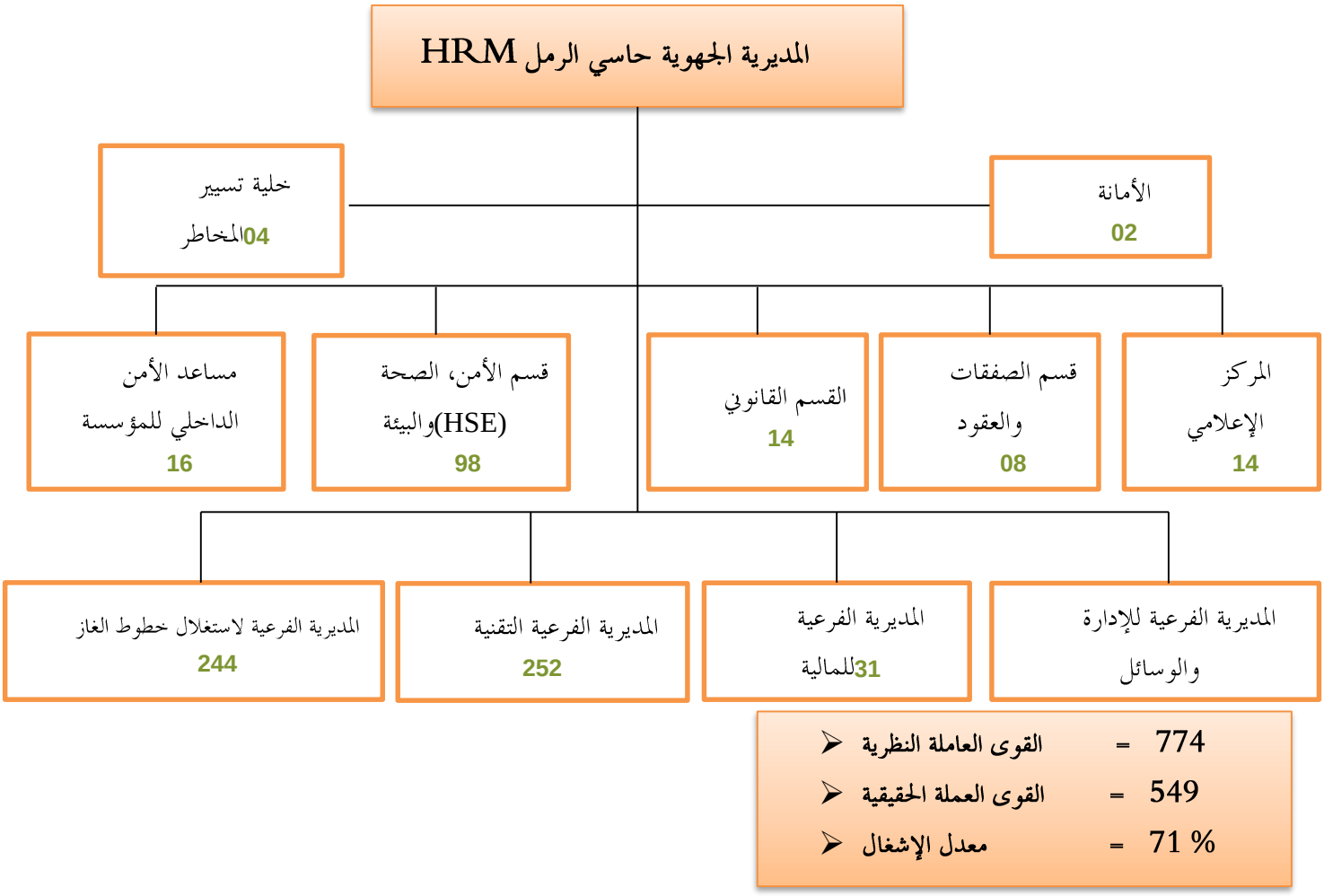
5. **القوة التفاوضية لموردي التكنولوجيا والمعدات المتخصصة:** متوسطة.

تعتمد المؤسسة على موردين متخصصين في التكنولوجيا الطاقوية ومعدات الضخ والصيانة، ما يمنح الموردين قوة تفاوضية، غير أن الحجم الكبير للمؤسسة وأهميتها وتعدد شركاءها ومورديها يساهم في الحد من هذا القوة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

شكل 11: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل

المديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM)			
وحدات الدعم والرقابة: الأمانة - خلية إدارة المخاطر - الأمن الداخلي - HSE - الإعلام الآلي - القسم القانوني - الصفقات والعقود			
المديرية الفرعية لاستغلال خطوط الغاز	المديرية الفرعية المالية	المديرية الفرعية التقنية	المديرية الفرعية للإدارة والوسائل
تشغيل خطوط الغاز ومراقبة التدفقات والاستجابة للأعطال	الميزانية والمحاسبة والخزينة ومراقبة التسيير	الصيانة والدراسات والجاهزية التقنية	الموارد البشرية والخدمات والوسائل



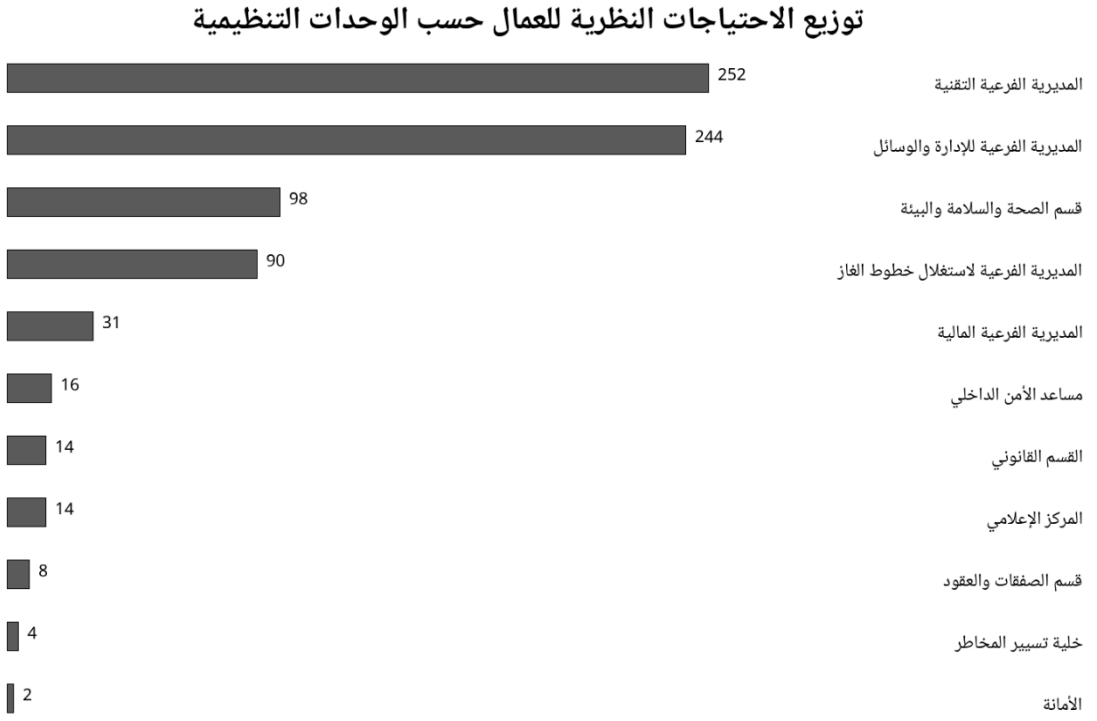
(وثيقة متحصل عليها من المؤسسة)

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد البشرية

من خلال تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM) نلاحظ اعتماد المؤسسة على تنظيم إداري وتقني متكامل يقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

يعكس الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية حاسي الرمل HRM التابعة لـ سوناطراك اعتمادًا على تنظيم هرمي دقيق يقوم على التخصص وتقسيم العمل، حيث يهدف إلى تحسين التنسيق بين المصالح التقنية والإدارية والمالية والأمنية لضمان فعالية الأداء واستمرارية نشاط نقل الغاز. ومن خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن عدد العمال الفعلي (549) أقل من العدد النظري (774) عاملا بنسب تشغيل تقدر ب 71%وهو ما يشير إلى وجود عجز في الموارد أو مناصب غير مشغولة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على حجم الأعباء المهنية ومستوى الأداء داخل المصالح خاصة التقنية منها .

شكل 12: توزيع العمال في المديرية الجهوية حسب الأقسام



(من إعداد الطالب بناء على الوثائق الرسمية)

نلاحظ من خلال الشكل السابق (توزيع العمال في المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب حاسي الرمل (HRM) تباينا واضحا في توزيع العمال بين مختلف الأقسام والمديريات الفرعية، حيث يرتكز النسبة الأكبر من العمال في المديرية الفرعية التقنية والمديرية الفرعية للإدارة والوسائل، وهو ما يعكس الطبيعة التقنية والميدانية لنشاط المؤسسة المرتبط بنقل الغاز والمحروقات عبر الأنابيب. كما يلاحظ وجود عدد معتبر من العمال بقسم الامن والصحة والبيئة (HSE)، الأمر الذي يدل على اهتمام المؤسسة بعوامل السلامة الصناعية والوقاية من الأخطار، بالنظر

إلى حساسية قطاع المحروقات، في المقابل تسجل الأقسام الإدارية والمالية والقانونية أعدادا أقل من العمال مقارنة بالأقسام التقنية، وهو أمر منطقي باعتبار أن النشاط الأساسي للمؤسسة يعتمد على الجوانب والتشغيلية بدرجة كبيرة

. شكل 13: تكوين الموظفين في المؤسسة

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي صارم ومتخصص يقوم على توزيع العمال حسب طبيعة الوظائف والمهام، بما يسمح بتحقيق التناسق بين مختلف المصالح وضمان استمرارية النشاط بكفاءة وفعالية.

من خلال المعطيات الرسمية نلاحظ وجود نقص نسبي في التغطية البشرية مقارنة بالاحتياجات النظرية حيث إن العدد النظري للعمال يقدر 774 عاملا، بينما يبلغ العدد الحقيقي: 549 عاملا أي بنسبة تشغيل تصل إلى 71%.

وتعكس هذه الأرقام وجود نقص نسبي في التغطية المباشرة مقارنة بالاحتياجات النظرية، وهو ما يشكل تحديا تنظيميا وتشغيليا، للمؤسسة، خاصة بالنظر إلى حساسية نشاط القطاع الذي تتواجد فيه.



شكل 14: عدد العمال حسب الجنس

(من إعداد الطالب)

نلاحظ من خلال الشكل السابق هيمنة العنصر الذكوري داخل المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة النشاط المؤسسة المرتبط بقطاع المحروقات والنقل عبر الأنابيب، والذي يتطلب أعمالا تقنية وميدانية شاقة تتم غالبا في مناطق صناعية وصحراوية، وهي تخصصات تعرف ارتفاع نسب توظيف الذكور على الإناث.

ورغم محدودية تمثيل العنصر النسوي، إلا أن وجود الإناث في المؤسسة مؤشر على انفتاحها التدريجي في بعض الوظائف الإدارية والمالية والتنظيمية، بما ينسجم مع تطور سياسات التوظيف داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

الفرع الثاني: شرح مهام الأقسام ومصالح المؤسسة

أ. المستوى القيادي والرقابي:

1. المديرية الجهوية:

تعد المديرية الجهوية الهيئة العليا المسؤولة عن تسيير الفرع، حيث تتولى وضع البرامج والخطط التشغيلية، واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية والإشراف على مختلف النيابات والأقسام إضافة إلى مراقبة الأداء ونسب التقدم في تحقيق الأهداف.

2. الأمانة (Secretariat):

تتكفل الأمانة بمختلف الأعمال اليومية الإدارية، ومن مهامها:

- استقبال المرسلات ومعالجتها
- حفظ الوثائق والأرشيف الإداري
- تنظيم مواعيد الاجتماعات واللقاءات الدورية
- ضمان الاتصال الإداري بين المصالح

3. خلية إدارة المخاطر:

تختص بتحليل التهديدات المحتملة ووضع خطط استباقية للحد من الأزمات التي تؤثر على المنشآت

ب. المستوى التشغيلي:

4. مساعد الأمن الداخلي (ASI):

يتولى مسؤولية حماية المنشآت الطاقوية الحساسة وتأمين الأفراد والمعدات من أي تهديدات أمنية.

5. قسم الصحة، السلامة والبيئة (H.S.E):

يعتبر من أكبر الأقسام تعدادا (98 موظفا)، وتتمحور مهامه حول ضمان مطابقة العمليات الصناعية للمعايير البيئية وسلامة العمال ومنع حوادث العمل.

6. المركز الإعلامي (Centre Informatique):

يشرف على إدارة الأنظمة الرقمية، قواعد البيانات، وتأمين الشبكات المعلوماتية الضرورية لتسيير النشاط.

7. القسم القانوني:

يعمل هذا القسم كصمام أمان قانوني للمديرية، ويضم وفق المخطط 14 موظفا، وتتمثل مهامه الأساسية في:

الاستشارات القانونية، إدارة المنازعات والقضايا الداخلية، مراجعة النصوص والاتفاقيات، والرقابة القانونية.

8. قسم إبرام الصفقات والعقود:

هو المسؤول عن الجانب الإجرائي والتعاقدي للمشتريات والخدمات، ويضم 08 موظفين، وتتمحور مهامه حول:

إدارة المناقصات: بدءا من إعداد دفاتر الشروط إلى الإعلان عن المناقصة

تقييم العروض: تنظيم لجان لتقييم العروض تقنيا وماليا لضمان اختيار أفضل الموردين

الامتثال لإجراءات المشتريات: التأكد من أن جميع عمليات الاقتناء تتم وفقا لنظام إبرام الصفقات الخاص بالمؤسسة، لضمان الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص بين المتنافسين.

9. المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:

تعد المديرية الفرعية للإدارة والوسائل من أهم المديريات الداعمة للمديرية الجهوية لحاسي الرمل حيث تتولى تسيير الجوانب الإدارية واللوجستية داخل المؤسسة، من خلال:

- تسيير الموارد البشرية من خلال متابعة ملفات العمال، العطل، الحضور، التوظيف، والتكوين.
- الإشراف على الخدمات العامة مثل النقل، الإطعام، الإيواء، الصيانة والإدارة.
- تنظيم وتسيير الممتلكات والعتاد الإداري
- متابعة عمليات التموين واقتناء اللوازم المكتبية والتجهيزات
- السهر على توفير ظروف عمل ملائمة للعمال والإطارات

10. المديرية الفرعية التقنية:

تتولى الإشراف على الجوانب التقنية والمرتبطة بمنشآت نقل الغاز عبر الأنابيب وتهدف إلى ضمان جاهزية المعدات التقنية وتحسين الأداء التشغيلي وتتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة الحالة التقنية للمنشآت والتجهيزات
- الإشراف على عمليات الصيانة الوقائية والتصحيحية.
- إعداد الدراسات التقنية والهندسية.
- مراقبة فعالية المعدات وضمان استمرارية تشغيلها.
- تطوير الحلول التقنية لتحسين الأداء وتقليل الأعطال.
- التنسيق مع مختلف المصالح التقنية لضمان سلامة الشبكات والمنشآت.

11. المديرية الفرعية المالية:

تختص بتسيير العمليات المالية والمهام المحاسبية للمؤسسة، بحيث تلعب دورا هاما في تحسين الكفاءة الاقتصادية وضبط التكاليف ومن أبرز مهامها:

- إعداد الميزانيات السنوية ومتابعة تنفيذها
- تسيير العمليات المالية والمحاسبية
- مراقبة الإيرادات والنفقات
- إعداد التقارير المالية والدورية
- متابعة الخزينة والالتزامات المالية

- مراقبة التسيير وتحليل الأداء المالي

12. المديرية الفرعية لاستغلال خطوط الغاز:

تعتبر من أهم المديريات التشغيلية داخل المؤسسة نظرا لارتباطها بالنشاط الأساسي للمديرية الجهوية والمتمثل في نقل الغاز عبر الأنابيب، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- الإشراف على تشغيل واستغلال خطوط نقل الغاز
- ضمان استمرارية تدفق الغاز بصورة آمنة ومنتظمة
- مراقبة شبكات الأنابيب ومحطات الضغط.
- التدخل السريع لمعالجة الأعطال والتسربات.
- تطبيق معايير الأمن الصناعي والسلامة أثناء الاستغلال.
- التنسيق مع المصالح التقنية والصيانة لضمان استمرارية الخدمة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث الطريقة التي أُنجزت بها الدراسة الميدانية، من نوع دراسة الحالة إلى العينة وأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل. كما يحدد حدود ما يمكن استنتاجه من المادة المتاحة، حتى يكون مسار الانتقال من المعطيات إلى النتائج واضحا.

المطلب الأول: التصميم المنهجي وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

اعتمد الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات السابقة. وفي الجانب الميداني اختيرت دراسة حالة كيفية للمديرية الجهوية لحاسي الرمل، لأن أسئلة البحث تتعلق بكيفية إعداد الخطط وتنفيذها وانتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية، أكثر مما تتعلق بقياس علاقة إحصائية بين متغيرات.

استُخدمت المقابلة نصف الموجهة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتوزعت الأسئلة على التخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والأداء والتكنولوجيا، والتسيير المالي، والموارد البشرية، والقيود التي تواجه التنفيذ. وقد أتاح هذا الشكل من المقابلات توحيد المحاور الأساسية مع ترك مساحة لكل مسؤول لشرح الممارسات المرتبطة بوظيفته.

واستُكملت المقابلات بتحليل الوثائق والملاحظة. شملت الوثائق بيانات عن الاستثمار والميزانية والموارد البشرية ومؤشرات التسيير، بينما ساعدت الملاحظة في فهم تنظيم العمل ومسارات

الاتصال داخل المديرية. والمقارنة بين هذه المصادر تقلل الاعتماد على شهادة واحدة عند تفسير النتيجة.

لم يعتمد البحث الاستبيان لأن عدد المسؤولين المعنيين محدود، ولأن الأسئلة المطروحة تفسيرية في الأساس. كما لا تتضمن المادة الأصلية ما يثبت تسجيل جميع المقابلات صوتيا وفق إجراء موحد؛ لذلك استند التحليل إلى الإجابات المدونة والتقارير والوثائق المتاحة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين ورؤساء المصالح والإطارات الذين ترتبط أعمالهم بالتخطيط، أو التمويل، أو الموارد البشرية، أو المتابعة التشغيلية. واختيرت عينة قصدية من سبعة مشاركين لارتباط مناصبهم مباشرة بمحاور البحث. أما سنوات الخبرة فلم تتوافر عنها بيانات موحدة في المادة الأصلية، ولذلك لم تُستخدم متغيرا في التحليل.

جدول9 : خصائص العينة القصدية

مبرر الاختيار	الصفة/المنصب	الرمز
الميزانيات والتخطيط المالي	رئيس قسم المالية	M1
إعداد ومتابعة الخطط	مسؤول التخطيط	M2
تخطيط الموارد البشرية	مسؤول الموارد البشرية (ش.أ)	M3
الاحتياجات والتكوين والتوظيف	مسؤول التكوين والتوظيف (ب.ع)	M4
التدفقات والمتابعة المالية	رئيس مصلحة الخزينة (ع.س)	M5
الانحرافات ومؤشرات الأداء	مسؤول مراقبة التسيير (ب.م)	M6
المخاطر والسلامة التشغيلية	مسؤول الأمن والسلامة (أ.ع)	M7

الفرع الثالث: بناء دليل المقابلة ومصداقية التحليل

أُعيد ترتيب دليل المقابلة بحيث يخدم كل محور سؤالا أو أكثر من أسئلة الدراسة. وشمل الدليل مركزية التخطيط والمشاركة، والهيكل والأداء، والمساهمة التشغيلية في التنافسية، والتكنولوجيا، والمالية ومراقبة التسيير، والموارد البشرية، ثم القيود والاستجابات.

اعتمد تفسير النتائج على مقارنة إجابات المسؤولين بالوثائق والملاحظة كلما كان ذلك ممكنا. ولم تُضف الدراسة إجراءات لا تثبتها النسخة الأصلية، مثل التحكيم الخارجي الرسمي أو المقابلة التجريبية. كذلك لم يُستخدم التشبع النظري معيارا للتوقف؛ فالعينة تحددت قصديا بحسب المناصب المتاحة وارتباطها المباشر بموضوع البحث.

تم التحليل الموضوعاتي على أربع مراحل: قراءة المادة الميدانية، وتجميع الإجابات المتقاربة، وترميزها في موضوعات رئيسة، ثم مقارنة كل موضوع بالوثائق المتاحة وبأسئلة الدراسة. وانتهى التحليل إلى موضوعات تتعلق بمركزية التخطيط وتدفق المعلومات، والتنفيذ والرقابة، والتكنولوجيا والرقمنة، والموارد البشرية، والقيود التشغيلية، والاستجابات التنظيمية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة وإجراءاتها الأخلاقية

تحدد حدود الدراسة المجال الذي يمكن تفسير النتائج داخله، وتشمل الجانب المكاني، والزماني، والبشري، والموضوعي.

اقتصرت الدراسة مكانيا على المديرية الجهوية لحاسي الرمل (HRM)، التابعة لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) في مجمع سوناطراك. واختيرت هذه الحالة لصلتها المباشرة بنقل الغاز، ولإمكانية الوصول إلى مسؤولين ووثائق تخدم أسئلة البحث.

أُنجز العمل الميداني بين فيفري وأفريل 2026، حضوريا وعن بعد. وتظهر الإحالات الميدانية مقابلات مؤرخة في 6 و9 فيفري 2026، لكن المادة الأصلية لا تتضمن سجلا موحدا يبين تواريخ جميع المقابلات ومددها.

أما الحدود البشرية فتقتصر على المسؤولين والإطارات السبعة الذين شاركوا في المقابلات، وهي عينة قصدية لا تمثل جميع عمال المديرية تمثيلا إحصائيا.

وموضوعيا، تركز الدراسة على التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه في HRM، وعلى أثر الأداء التشغيلي في دعم تنافسية سوناطراك. لذلك لا تتناول حصة سوقية أو ربحية مستقلة للمديرية، لأنها ليست شركة منفصلة.

الاعتبارات الأخلاقية وسرية البيانات:

استُخدمت المقابلات والوثائق لأغراض البحث الأكاديمي، واعتمدت رموز عند عرض أقوال المشاركين للحد من كشف هوياتهم. كما اقتصر إدراج الوثائق في الملاحق على المواد التي يمكن استعمالها دون نشر بيانات سرية أو تشغيلية محمية، مع تعريف الوثائق الداخلية بوصفها مصادر غير منشورة وربطها بالملاحق عند إرفاقها.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يبدأ هذا المبحث بعرض المادة الميدانية، ثم يعيد تنظيمها في موضوعات، وينتهي بمناقشتها على ضوء الدراسات السابقة. ويُفصل في التحليل بين أقوال المبحوثين، وما تؤيده الوثائق، وما يستنتجه الباحث من المقارنة بين المصدرين.

المطلب الأول: عرض معطيات المقابلات والوثائق

الفرع الأول: محاور دليل المقابلة وملخص الإجابات

أُجريت المقابلات مع العينة القصدية الموضحة سابقا، وشملت رئيس قسم المالية، ومسؤول التخطيط، ومسؤول الموارد البشرية، ومسؤول التكوين والتوظيف، ورئيس مصلحة الخزينة، ومسؤول مراقبة التسيير، ومسؤول الأمن والسلامة. ولتسهيل عرض النتائج دون تكرار الأسماء، استخدمت الرموز M1 إلى M7 حسب ترتيب المشاركين في جدول العينة.

- ❖ طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ❖ توزيع المهام والمسؤوليات
- ❖ أساليب التسيير والتنسيق والاتصال بين المصالح
- ❖ دور التخطيط والتنظيم في تحسين الأداء
- ❖ أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة
- ❖ الوسائل المعتمدة لتحقيق الفعالية والكفاءة
- ❖ التعرف على مؤشرات الأداء
- ❖ دور التسيير المالي في تحقيق الكفاءة
- ❖ كيفية تحديد احتياجات التوظيف والتكوين.

وكانت هذه أهم الأسئلة التي طرحناها في مقابلاتنا مع المسؤولين من مختلف المصالح:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1) هل تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي؟

2) ما هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي؟

3) هل يتم إشراك مختلف المصالح في إعداد الخطط الاستراتيجية؟ أم هو مقتصر على الإدارة العليا فقط؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) نعم، تعتمد الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال وضع خطط متوسطة وطويلة الأجل بالتنسيق مع المديرية المركزية TRC بالعاصمة تخدم رؤية ورسالة المؤسسة كما تهدف إلى تحسين الأداء وضمان استمرارية النشاط.

2) الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

تحسين الكفاءة التشغيلية، ضمان استمرارية نقل الغاز، الحفاظ على النمو والاستمرارية، رفع مستوى التنافسية، وتقليل التكاليف التشغيلية، تحسين القدرة على إدارة المخاطر واتخاذ القرار.

3) إعداد الخطط الاستراتيجية:

عادة مقتصر على الإدارة العليا بالعودة إلى الإدارة المركزية على المستوى الوطني (ALG TRC)، لكن بصورة غير مباشرة يتم إشراك بعض المصالح في إعداد الخطط الاستراتيجية مثل مصلحة إعداد الميزانية، مصلحة الموارد البشرية، فهي التي تؤثر على إعداد الخطط الاستراتيجية من خلال إعداد التقارير وتحليل وضعية المؤسسة.

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي ودوره في تحقيق الأداء

1) هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي في رفع أداء المؤسسة؟

2) فيما تكمن أهمية التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) نعم، بطبيعة الحال:

هو العمود الفقري للمؤسسة ونجاحها مرهون به، فهو يساعد على تحديد نطاق المسؤوليات ويوضح الأدوار مما يمنع التداخل في العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات، وبالتالي كفاءة في الأداء أكثر وسرعة اتخاذ قرار أكبر وتسهيل عملية الاتصال الداخلي أفقيا وعموديا.

2) تكمن أهميته في أنها:

تمنح للعمال راحة في العمل أكبر بما يساعدهم على الإبداع والابتكار فلا يجد نفسه مضطرا لأداء أكثر من مهمة في وقت واحد كما أن تكرار نفس العمل يكسبه خبرة ومهارة أكثر، بالإضافة إلى أنها تقلل الهدر في الوقت والموارد عبر تجنب كثرة التنقل بين مراحل العمل.

المحور الثالث: المساهمة التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للمجمع

1) ما العوامل التشغيلية والتنظيمية التي تجعل المديرية قادرة على دعم تنافسية مجمع سوناطراك؟

2) كيف تسهم التكنولوجيا والرقمنة في استمرارية النقل والكفاءة والمرونة التشغيلية؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) هناك عدة عوامل ساهمت في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة أهمها:

ربط المشاركون مساهمة HRM في أداء المجمع بعدة عناصر، في مقدمتها موقع حاسي الرمل داخل منظومة نقل الغاز، والبنية التحتية، والقدرات التقنية، والكفاءات البشرية التي تساعد على استمرار التدفقات.

- الموقع التشغيلي: تقع المديرية داخل شبكة تربط مناطق الإنتاج بمراكز الاستهلاك والتصدير، لذلك ترتبط أهميتها بانتظام تشغيل هذه الشبكة واستمرار تدفق الغاز خلالها.

- أما خطوط التصدير والربط الدولي فهي جزء من أصول ومسارات سوناطراك على مستوى المجمع، ولا يمكن نسب ملكيتها أو ميزتها السوقية إلى HRM وحدها.
  - خط Enrico Mattei (GEM): جزء من منظومة نقل الغاز نحو إيطاليا عبر تونس.
  - خط Medgaz: يربط منظومة الغاز الجزائرية بإسبانيا عبر البحر المتوسط.
  - خط Pedro Duran Farell (GME): خط تاريخي للغاز المغاربي-الأوروبي عبر المغرب نحو إسبانيا.
- الربط الوطني: توجه شبكة النقل الغاز نحو الاستهلاك والصناعة ومحطات الكهرباء ومنافذ التصدير، ومن ثم تصبح موثوقية النقل عاملا مؤثرا في أداء المجمع.

التكامل في سلسلة القيمة: تعمل المديرية داخل مجمع يضم الاستكشاف والإنتاج، والمعالجة، والنقل، والتسويق. ويظهر أثر هذا التكامل على مستوى سوناطراك ككل، بينما ينحصر دور HRM في تشغيل جزء من شبكة النقل والمحافظة على كفاءتها وموثوقيتها.

وأشار المبحوثين كذلك إلى الخبرة التقنية والكفاءات والبنية التحتية والدعم المؤسسي بوصفها عناصر تساعد على استمرار النشاط. ويُتعامل معها هنا كموارد وقدرات مرتبطة بالمجمع والوحدة التشغيلية، لا كدليل مستقل على تفوق سوقي خاص بالمديرية.

2) وتظهر مساهمة التكنولوجيا بصورة أوضح في المجالات الآتية:

التحكم المركزي وتبادل البيانات: يتيح الربط بمراكز التوزيع والمراقبة متابعة التدفقات ومعلمات التشغيل في الوقت الفعلي، وهو ما يساعد على الاستجابة الأسرع واتخاذ القرار على أساس بيانات محدثة.

وتنعكس هذه الإمكانية على مرونة التشغيل وعلى تنسيق الإمدادات بين الطلب المحلي والالتزامات التصديرية ضمن منظومة النقل.

مشاريع تعزيز الضغط (BOOSTING):

تُستخدم محطات الضغط ومشروعات التعزيز لمواجهة الانخفاض الطبيعي في ضغط الحقل والمحافظة على شروط التدفق اللازمة، ولذلك يرتبط هذا الاستثمار مباشرة باستمرار الخدمة والحد من المخاطر التشغيلية.

كما ذكر المشاركون أن أنظمة المراقبة الرقمية والصيانة التنبئية تساعد على اكتشاف الأعطال مبكرا ومتابعة خطوط النقل وتقليل فترات التوقف، متى توفرت البيانات والتجهيزات المطلوبة.

المحور الرابع: التسيير المالي والمحاسبي

1) كيف يتم التعامل مع الانحرافات بين المخطط والمنجز في مراقبة التسيير؟

2) كيف يتم إعداد الميزانيات التقديرية في المؤسسة؟

3) ماهي أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة؟
4) ماهي البرامج التي تعتمدون عليها في العمل؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) يتم إعداد تقرير لفهم وشرح أسباب الانحراف بعد البحث عن الحساب الذي أدى إلى الانحراف وتقديم تفسير، وانطلاقا من تحليل النتائج يتم اتخاذ القرار المناسب.

2) يتم إعداد الميزانية التقديرية في المؤسسة عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى: إعداد الميزانية الابتدائية من طرف مراقب التسيير انطلاقا من احتياجات المؤسسة ابتداء من شهر ماي من كل سنة، يطلب من رؤساء المصالح إعداد بطاقات تقنية للاحتياجات للاستثمار والاستغلال.

المرحلة الثانية: تحكيم الميزانية الابتدائية على مستوى الفرع للمناقشة فيها من طرف لجنة الميزانية مع المدير ونوابه.

المرحلة الثالثة: التحكيم الثاني مع TRC-ALG ويتم اقتراح التعديلات الممكنة ومناقشة الميزانية والمخطط الخماسي (PMT) متوسط الأجل (2026-2030)

المرحلة الأخيرة: التحكيم الأخير من طرف TRC-ALG، في انتظار رخصة التنفيذ من طرف الرئيس المدير العام DG.

3) أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة:

تحليل الانحرافات/مراكز التكلفة/ الميزانيات التقديرية/لوحات القيادة/مؤشرات الأداء/المحاسبة التحليلية.

4) البرامج التي يتم استخدامها في العمل هي:

SAP : لمراقبة التسيير

EXCEL : تحليل الانحرافات ونسب التقدم في المشاريع

POWERPOINT : إعداد التقارير و شرح الانحرافات

المحور الخامس: الموارد البشرية

1) كم يبلغ عدد العمال في المؤسسة؟
2) كيف يتم تحديد توقع الاحتياجات من العمال؟
3) كيف يتم تعويض المتقاعدين ذوي الخبرة؟
4) كيف يتم اختيار الموظفين الذين يشغلون مناصب استراتيجية وحساسة في المؤسسة؟
5) كيف تتم برامج التكوين؟
6) هل يوجد نظام لتقييم أداء العمال؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) يبلغ عدد العمال: 550 عاملا دائما و271 عاملا مؤقتا (رجال الأمن)

مناصب قلب المهنة: 417 من أصل 550 عاملا دائما، أي نحو 75.82%.

مناصب الدعم: 91 عاملا، أي نحو 16.55% من العمال الدائمين.

مناصب الدعم التقني: 42 عاملا، أي نحو 7.64% من العمال الدائمين.

النساء: 36 عاملة، أي نحو 6.55% من العمال الدائمين. وهذه النسبة وصف ديمغرافي داخل المجموع وليست فئة وظيفية تضاف إلى الفئات الثلاث السابقة.

2) يتم تحديد احتياجات العمال:

في شهر جويلية من كل سنة، يقوم مسؤولو التكوين والتوظيف بإحصاء شامل لاحتياجات الموارد البشرية (توظيف وتكوين)

من جميع المصالح التابعة للمديرية الجهوية، ثم يرسل قائمة الاحتياجات إلى مقر المديرية المركزية في العاصمة TRC للتحكيم،

يتم استلام الاحتياجات النهائية المصادق عليها في شهر جانفي للسنة الموالية.

بعدها يتم التوظيف والتكوين الفعلي خلال السنة الجديدة، ويتم عبر المديرية المركزية للموارد البشرية التابعة للمديرية العامة لسوناطراك بينما يتم التكوين عبر مصلحة الموارد البشرية التابعة للفرع.

3) يتم تعويض المتقاعدين ذوي الخبرة:

خلال إعداد مخطط التوظيف والتكوين تعتمد المؤسسة أيضا على "بورصة التوظيف" (d'emploi Bourse) داخل سوناطراك وفروعها لتغطية بعض الاحتياجات عن طريق التنقل أو التوظيف الداخلي.

4) يتم التوظيف في المناصب الاستراتيجية الحساسة عن طريق المركزية أو عن طريق التزكية بعد إجراء فحص شامل لخبراتهم وكفاءاتهم واختيار الأجدر على شغل مناصبهم بأقصى كفاءة.

5) تمتلك الشركة الأم مدارس للتدريب والتكوين التقني هي: المعهد الجزائري للبترول IAP في كل من (بومرداس، أرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود). إضافة إلى معهد التكوين الإداري والتقني في وهران SMA. يتم تحديد برامج التكوين عن طريق إحصاء شامل للاحتياجات على مستوى الموارد البشرية، ثم يتم بعدها برمجة رزنامة التكوين بالتنسيق المشترك.

وفي حالات خاصة يتم التعامل مع مؤسسات خارجية أو معاهدات واتفاقيات مع الجامعات في إطار التكوين.

6) نعم، يوجد تقييم أثر التكوين على الأداء عبر مرحلتين:

- عن طريق التقييم الساخن بعد انتهاء التكوين مباشرة
- التقييم البارد بعد 6 أشهر من انتهاء التكوين

المحور السادس: الصعوبات والتحديات

1) ماهي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟
2) ماهي الحلول التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة هذه التحديات؟

وكانت إجابات المبحوثين ما يلي:

1) تبرز أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية:

- الفجوة في الموارد البشرية، مما ينتج عنه ضغوطا مهنية.
- الانخفاض الطبيعي لضغط المكمن الغازي، يعد أكبر تحد جيولوجي للمؤسسة، بسبب تقادم الحقل وانخفاض الضغط الذي يؤثر على تدفق الغاز بشكل طبيعي مما ينتج عنه تكاليف تشغيلية غير متوقعة.
- ضرورة توافر تكنولوجيا متقدمة ومعقدة متمثلة في أنظمة ضغط ومعالجة متطورة مما يخلق تحديات اقتصادية كبيرة جدا تتعلق بالصيانة، والحاجة للتدريب، والتكوين المستمر، والفعال.
- تواجه المؤسسة ضغوطا كبيرة ومستمرة لضرورة المحافظة على حجم إنتاج وتدفق ثابت لتلبية الطلب المحلي المتزايد إضافة إلى الالتزام بعقود التصدير طويلة الأجل مع الشركاء الاستراتيجيين خاصة الدول الأوروبية.
- الحاجة المستمرة إلى تحديث التجهيزات التقنية وشبكات الأنابيب بسبب التقادم بفعل الزمن.

2) بعض الحلول التي تعتمدها المؤسسة في مواجهة هذه التحديات:

- الرقمنة والأتمتة: يساهم التحول إلى الرقمنة في إدارة المنشآت عن بعد عبر غرف تحكم موحدة إلى تخفيف الضغط على العمال خاصة في بيئات العمل الصعبة، ويساعد في إدارة الضغوط المهنية المترتبة عن نقص الكوادر والكفاءات.
- إعادة توزيع الكفاءات ومراكز المسؤولية: يتم سد الفجوات التشغيلية عبر تفعيل مخطط التوظيف النوعي والتوظيف الداخلي من خلال نقل الخبرات والكفاءات من مديريات أخرى تابعة لنشاط النقل TRC.
- إطلاق مشروع إعادة الضخ، تم مؤخرا انطلاق مشروع (BOOSTING 3) لخفض الضغط عند مدخل وحدات المعالجة تدريجيا (من 24 بار إلى 10 بار) لضمان استمرارية تدفق الغاز بشكل سلس لتفادي توقف الإنتاج وما ينتج عنه من أعباء صيانة مكلفة.
- تبرم المؤسسة عقودا تكوينية وتدريبية مع عمالقة التكنولوجيا العالمية مثل (Tecnimont وBaker Hughes) لفائدة مهندسي المديرية، حيث يتلقون تدريبا مباشرا على تسيير المنشآت والضاغطات المعقدة.
- إضافة إلى التكوين الداخلي عبر أكاديمية سوناطراك والمعهد الجزائري للبترول IAP، حيث يتلقى العمال برامج تدريبية مخصصة وعالية التكوين تحاكي الأعطال، مما يحد من اللجوء إلى طلب الصيانة الخارجية ويحقق الاكتفاء الذاتي في تسيير الأنظمة المتطورة.

- بحسب ما ورد في المقابلات، يوفر الربط بالمركز الوطني لتوزيع الغاز مرونة في توجيه التدفقات بين الاستهلاك المحلي والالتزامات التصديرية. كما ذكر المشاركون معدل تدفق يقارب 188 مليون متر مكعب يوميا. ويظل هذا الرقم معطى ميدانيا يحتاج إلى وثيقة مساندة إذا استُخدم في المقارنات أو الحسابات.
- لحل مشكل تقادم المنشآت التقنية والبنى التحتية وشبكات الأنابيب تلجأ المؤسسة إلى حلول الصيانة التنبئية وأنظمة SCADA الذكية عبر نشر أنظمة المراقبة الرقمية والفورية المسح الذي بالأقمار الصناعية عبر آلاف الكيلومترات من خطوط النقل المسؤولة عنها المؤسسة.

تأهيل البنية التحتية بالتعاون مع الفروع الوطنية مثل كوسيدار لتقليل التكلفة المالية وتسريع التنفيذ.

كانت هذه أبرز الأسئلة التي طرحناها في مقابلاتنا الشخصية مع المسؤولين منها إجابات شفوية مباشرة ومنها تقارير وملحقات أعطيت لنا للتعمق أكثر ولفهم الوضعية التنافسية للمؤسسة، وسنتطرق فيما يلي لتحليلها بما يخدم دراستنا.

الفرع الثاني: التحليل الموضوعاتي للمقابلات والوثائق

أُعيد ترتيب المادة الميدانية في موضوعات متكررة بدلا من الاكتفاء بسرد الأسئلة وإجاباتها. ويسمح هذا التنظيم بمقارنة المواقف وربط ما ورد في المقابلات بالوثائق المتاحة.

أسفر الترميز عن ست موضوعات مترابطة: مركزية التخطيط وتدفق المعلومات، والتنفيذ والرقابة، والتكنولوجيا والرقمنة، والموارد البشرية، والقيود التشغيلية، والاستجابات التنظيمية.

ولا تمثل هذه الموضوعات مقاييس مستقلة للميزة التنافسية؛ فهي تستخدم لتفسير الجوانب التشغيلية والتنظيمية التي يمكن أن تربط أداء HRM بتنافسية مجمع سوناطراك.

أولا: مركزية التخطيط وتدفق المعلومات

اتفقت إفادات المسؤولين على أن الخطط المتوسطة وطويلة الأجل تُعد ضمن توجيهات المديرية المركزية TRC، في حين ترفع المصالح الجهوية احتياجاتها وبياناتها وتقاريرها. ويعكس ذلك مركزية في القرار الاستراتيجي يقابلها دور جهوي في توفير المعلومات والتنفيذ.

وتؤكد إجراءات إعداد الميزانية وتخطيط الموارد البشرية هذا التوزيع؛ فالاحتياجات تبدأ من المصالح ثم تمر بمراحل التحكيم والمصادقة المركزية. وهذا يعني أن المشاركة في صياغة الاستراتيجية ليست متساوية بين المستويات، وإن كانت المصالح تسهم بطريقة غير مباشرة من خلال البيانات والتقارير والتغذية الراجعة.

وتتوقف فاعلية هذا النمط على قدرة قنوات الاتصال على نقل المعلومات في الاتجاهين: من المركز إلى الوحدات في صورة أولويات وتوجيهات، ومن الوحدات إلى المركز في صورة احتياجات وانحرافات ونتائج تنفيذ.

ثانيا: التنفيذ والرقابة على الأداء

- أظهرت المقابلات استخدام المديرية للميزانيات التقديرية، وتحليل الانحرافات، ولوحات القيادة، ومراكز التكلفة، ومؤشرات الأداء، إضافة إلى نظم معلومات مثل SAP. وتساعد هذه الأدوات على مقارنة المخطط بالمنجز وتحديد الانحرافات التي تستدعي التصحيح.
- وتخدم هذه الممارسات تنافسية المجمع بقدر ما تحسن تخصيص الموارد والانضباط التشغيلي وتقلل التأخر والتوقف. لكنها لا توفر، في حدود هذه الدراسة، دليلا على أثر مالي سببي مستقل على مستوى HRM.

ثالثا: التكنولوجيا والمرونة التشغيلية

برزت في البيانات أهمية مشروعات تعزيز الضغط، وأنظمة التحكم والمراقبة، والرقمنة، والصيانة التنبئية في المحافظة على استمرار نقل الغاز والتعامل مع تغيرات التشغيل.

وتشير هذه المعطيات إلى أن المرونة والقدرات التقنية تقع بين التخطيط والنتيجة العملية؛ فالخطة لا تتحول إلى استجابة فعلية ما لم تسندها تقنيات وإجراءات قابلة للتطبيق.

رابعا: تخطيط الموارد البشرية ونقل الخبرة

أظهرت المقابلات وجود دورة سنوية لتحديد احتياجات التوظيف والتكوين، مع اللجوء إلى التكوين الداخلي والخارجي وتقييم أثره في مرحلتين، إضافة إلى النقل الداخلي للكفاءات عند الحاجة. وتزداد أهمية هذه الإجراءات مع النقص المسجل في بعض الموارد البشرية ومع الحاجة إلى نقل الخبرة في المناصب الحساسة.

خامسا: الموارد والقدرات التي تدعم تنافسية المجمع

تظهر الوثائق والمقابلات مجموعة من الموارد المادية والتقنية والبشرية، منها شبكة النقل ومحطات الضغط وأنظمة المراقبة والخبرة التنظيمية. ويُفسر أثر هذه الموارد على مستوى المجمع، لأن ملكية الأصول والقرار التجاري والتسويق والتصدير ليست من صلاحيات HRM وحدها.

1. الموقع التشغيلي لحاسي الرمل:

يمنح موقع المديرية داخل منظومة نقل الغاز أهمية تشغيلية في تجميع التدفقات ومتابعتها، لكنه لا ينشئ لها سوقا مستقلة أو ميزة تنافسية منفصلة عن المجمع.

2. التكامل في سلسلة القيمة:

تستفيد HRM من عملها داخل مجمع يجمع الإنتاج والنقل والتسويق، ويظهر ذلك في التنسيق واستمرارية المنافذ والقدرة على مواءمة التشغيل مع احتياجات المنظومة ككل.

3. البنية التحتية والخبرة:

تشير بيانات سوناطراك الرسمية إلى أن نشاط النقل عبر الأنابيب يدير شبكة تتجاوز 21 ألف كيلومتر، وهو ما يوضح حجم البنية التشغيلية التي تعمل المديرية ضمنها.

4. الدعم المؤسسي:

ترتبط سوناطراك بالدولة باعتبارها مؤسسة وطنية استراتيجية، وهو إطار يؤثر في التمويل والأولويات الاستثمارية والالتزامات الوطنية. ومع ذلك لا يُعامل هذا العامل وحده دليلا كافيا على التفوق التنافسي.

5. الرقمنة والتكنولوجيا:

تساعد أنظمة التحكم والمراقبة ومشروعات الضغط والصيانة التنبئية على تقليل مخاطر الانقطاع وتحسين متابعة الشبكة، وهو ما ينعكس على موثوقية الخدمة.

6. القيود التشغيلية:

تكررت في المقابلات قيود مرتبطة بنقص بعض الكفاءات، والانخفاض الطبيعي في ضغط المكمن، وارتفاع متطلبات الصيانة والتكنولوجيا، وتقادم جزء من البنية التحتية، وضغط الالتزام بالطلب المحلي والتصديري.

- نقص الموارد البشرية وما يترتب عليه من ضغط في بعض الوظائف.
- تكلفة الصيانة والتجهيز والتكوين المرتبط بالتكنولوجيا المتقدمة.
- تقادم بعض المنشآت والحاجة إلى تحديث مستمر للبنية التحتية.
- ضرورة التوفيق بين استمرارية الإمدادات المحلية والالتزامات التصديرية.

7. الاستجابات التنظيمية والتقنية:

تركزت الاستجابات التي ذكرها المبحوثين على الحد من أثر هذه القيود، لا على إلغائها، وتمثلت أساسا في:

- التوسع في الرقمنة والأتمتة والمراقبة عن بعد.
- إعادة توزيع الكفاءات والتوظيف الداخلي عند الحاجة.
- التكوين المستمر داخل سوناطراك وبالشراكة مع جهات متخصصة.
- مشاريع تعزيز الضغط والصيانة التنبئية ومتابعة الأصول.
- تحديث البنية التحتية والاستعانة بمؤسسات وطنية في بعض المشاريع.

جدول10 : *مصفوفة التحليل الموضوعاتي*

الموضوع	الشاهد الرئيس	التفسير
مركزية التخطيط	التحكيم المركزي للخطط والميزانيات	صياغة مركزية مع مساهمة جهوية في البيانات والتنفيذ

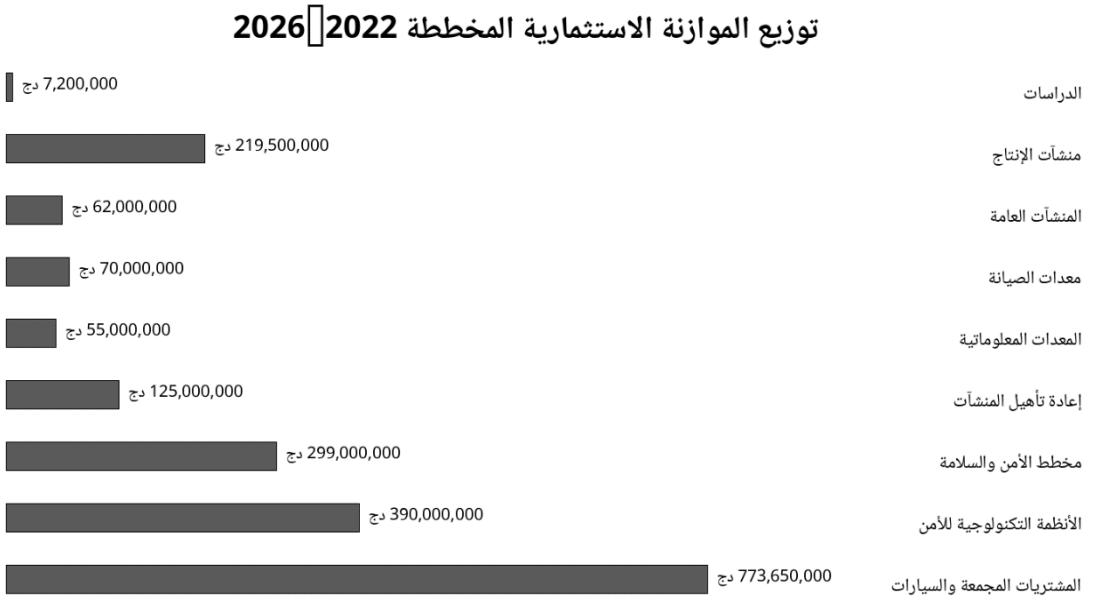
الموضوع	الشاهد الرئيس	التفسير
التنفيذ والرقابة	الانحرافات، لوحات القيادة، SAP	تحويل الخطة إلى متابعة قابلة للتصحيح
التكنولوجيا والرقمنة	SCADA، التحكم، BOOSTING	رفع المرونة والموثوقية التشغيلية
الموارد البشرية	التكوين، التوظيف الداخلي، تقييم التكوين	الحفاظ على الكفاءات ونقل الخبرة
القيود	ضغط المكمن، نقص العمال، تقادم الأصول	عوامل تحد من التنفيذ وتتطلب إعادة تخصيص الموارد
الاستجابات	الرقمنة، التكوين، الصيانة، تحديث البنية	آليات تكيف لتحسين استمرارية النشاط

يوضح الجدول التالي ميزانية الاستثمار للخماسي 2022-2026 وأهمية كل استثمار والغرض الاستراتيجي منه.

جدول 11 : *الموازنات التقديرية للاستثمار (التقديرات الخماسية 2022-2026)*

طبيعة الاستثمار	الميزانية الإجمالية المخططة دج	تغطية العملة الصعبة	الهدف الاستراتيجي
الدراسات	7,200,000	0	التخطيط الهندسي المسبق للمشاريع
منشآت الإنتاج	219,500,000	161,000,000	دعم استمرارية التشغيل وتحديث المنشآت
المنشآت العامة	62,000,000	0	الدعم اللوجستي الداخلي للمحطات
معدات الصيانة	70,000,000	30,000,000	استدامة الأصول وتقليل فترات التوقف
المعدات المعلوماتية	55,000,000	0	التحول الرقمي وتأمين شبكات الاتصال
إعادة تأهيل المنشآت	125,000,000	0	رفع كفاءة البنية التحتية المتقادمة
مخطط الأمن والسلامة	299,000,000	0	حماية العنصر البشري والبيئة الصناعية
الأنظمة التكنولوجية للأمن	390,000,000	0	التأمين التكنولوجي والسيبراني للموقع
المشتريات المجمعة والسيارات	773,650,000	405,000,000	تجديد الأسطول اللوجستي وحركة النقل
إجمالي المخطط الاستثماري المفتوح	2,005,350,000	596,000,000	**مجموع الاستثمارات المخصصة للمديرية الجهوية.**

❖ **قراءة تحليلية للجدول:**



شكل 15: نسب الموازنات التقديرية للاستثمار المخطط للخماسي 2022-2026

أولا: الاعتماد على العملة الصعبة

تبلغ مخصصات العملة الصعبة 596 مليون دج من إجمالي مخطط استثماري قدره 2.00535 مليار دج، أي نحو 29.72%. وتكشف هذه النسبة عن تعرض جزء من البرنامج لمخاطر سعر الصرف وتوافر العملة، خاصة في البنود التي تعتمد على معدات أو خدمات مستوردة.

ولا تسمح الوثيقة المتاحة بالحكم على الرافعة المالية أو تكلفة التمويل؛ فهي تعرض مخصصات استثمارية فقط، ولا تبين مصادر التمويل أو معدل العائد. لذلك لم يُحتفظ بالحكم السابق المتعلق بوجود "رافعة مالية إيجابية" لغياب أساس حسابي له.

أما تكلفة استبدال الأصول المستوردة مستقبلا فتظل مرتبطة بتغير سعر الصرف والأسعار الدولية. ولهذا تُعرض هنا كخطر محتمل، لا كنتيجة أثبتتها الوثيقة.

ثانيا: وزن بند المشتريات المجمعة والسيارات

يمثل بند المشتريات المجمعة والسيارات نحو 38.58% من إجمالي المخطط، وحوالي 67.95% من مخصصات العملة الصعبة. ويبرر هذا الوزن الحاجة إلى تفصيل مكونات البند وأهدافه، لكن قيمته وحدها لا تكفي للحكم على كفاءته أو على العائد الاستثماري منه.

ثالثا: الاستثمار في السلامة والأنظمة التكنولوجية

تبين المخصصات حضور الأمن الصناعي والسلامة والأمن السيبراني ضمن أولويات الاستثمار في بيئة نقل المحروقات. ويتمثل أثرها المباشر المتوقع في الحد من مخاطر التوقف والحوادث وحماية الأصول والعاملين، ولا يمكن استنتاج أثرها في دخول أسواق جديدة من دون بيانات تجارية إضافية.

المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعاتي

بمقارنة المقابلات بالوثائق والملاحظة، أمكن استخلاص النتائج الآتية:

- ✓ تُصاغ التوجهات والخطط بدرجة كبيرة على مستوى TRC، بينما تتولى HRM التنفيذ ورفع الاحتياجات والبيانات ومتابعة النتائج.
- ✓ يوفر التخطيط إطارا لتنظيم الموارد والميزانية والأولويات ومراقبة الانحرافات، وهو ما يساعد على استمرار النشاط واتخاذ القرار.
- ✓ لا تشارك جميع المصالح مباشرة وبالدرجة نفسها في صياغة الاستراتيجية، إلا أن بعض المصالح تؤثر فيها بصورة غير مباشرة من خلال التقارير والميزانيات وبيانات الموارد البشرية.
- ✓ تؤدي المديرية الجهوية دورا تنفيذيا ومعلوماتيا واضحا؛ فهي تطبق التوجيهات، وتتابع مؤشرات الأداء، وترفع التغذية الراجعة إلى المستوى المركزي.
- ✓ ويساعد وضوح الهيكل وتوزيع المسؤوليات على تنظيم الاتصال وتحديد الاختصاصات، وهو في هذه الحالة شرط لحسن التنفيذ أكثر من كونه مؤشرا مستقلا للميزة التنافسية.
- ✓ يساعد التخصص والتكوين ونقل الخبرة على المحافظة على الكفاءات التشغيلية، في حين ظل نقص الموارد البشرية من القيود التي تكررت في إجابات المشاركين.
- ✓ وتظهر مساهمة HRM في تنافسية المجمع أساسا في موثوقية النقل واستمراره وكفاءته والقدرة على التعامل مع المخاطر، وليس في امتلاك حصة سوقية أو منافسين مستقلين.
- ✓ كما برزت الرقمنة وأنظمة المراقبة ومشروعات تعزيز الضغط والصيانة التنبئية بوصفها أدوات تشغيلية تزيد المرونة وتحد من مخاطر الانقطاع.
- ✓ وتتيح مراقبة التسيير والميزانيات وتحليل الانحرافات متابعة التنفيذ وتصحيحه، لكن الدراسة لا تقيس أثرا ماليا سببيا لهذه الأدوات على مستوى المديرية.
- ✓ ويرتبط تخطيط الموارد البشرية بتجميع الاحتياجات والتكوين والتوظيف الداخلي والتقييم، بما يساعد على استمرار الخبرة التشغيلية وعدم فقدانها مع تغير العاملين.
- ✓ وتؤثر القيود البشرية والتقنية والمالية وتقادم بعض الأصول في سرعة تنفيذ الخطط وتكلفتها، وهو ما يدفع إلى حلول عملية تشمل الرقمنة والتكوين والصيانة والتحديث.
- ✓ وتبين الحالة وجود علاقة تفسيرية بين جودة التخطيط والتنفيذ وبين الأداء التشغيلي الذي يخدم تنافسية المجمع. غير أن طبيعة الدراسة الكيفية لا تسمح بوصف هذه العلاقة بأنها "أثر طردي" بالمعنى الإحصائي ولا بتعميمها على وحدات أخرى.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تنسجم النتيجة المتعلقة بدور التخطيط في توجيه العمليات مع دراسة ليلى بوحديد، التي ربطت التخطيط بتحديد القضايا والاتجاهات الاستراتيجية وزيادة الوعي بالتغيرات البيئية. وتضيف حالة HRM مسألة تنظيمية واضحة، هي الفصل النسبي بين الصياغة المركزية والتنفيذ الجهوي.

كما تلتقي النتائج مع دراسة Dibrell وزميليه في أن التخطيط الرسمي لا يعمل منفصلا عن المرونة والابتكار. وفي HRM تظهر هذه المرونة في الرقمنة والمراقبة ومشروعات تعزيز الضغط وإعادة توزيع الكفاءات، وهي ممارسات تساعد على تكييف الخطة مع ظروف التشغيل.

ومن منظور الموارد، تؤكد النتائج ضرورة التمييز بين امتلاك المورد وحسن تشغيله. فشبكة النقل والخبرة والبنية التحتية والتكامل موارد للمجمع، بينما يتمثل دور HRM في تشغيل جزء منها بصورة موثوقة. ويتفق ذلك مع مقاربة الموارد والقدرات التي تربط التفوق بخصائص الموارد وطريقة توظيفها.

كما تتفق الحاجة إلى إعادة التهيئة التقنية والتنظيمية مع فكرة القدرات الديناميكية، لأن قطاع الطاقة يفرض تعديلات متكررة في التقنيات والعمليات. غير أن الدراسة لا تختبر أثر هذه القدرات كميا؛ بل ترصد حضورها في المقابلات والوثائق.

وتختلف هذه الدراسة عن البحوث الكمية التي تقيس الأثر المالي مباشرة. فالنتائج هنا تفسر آليات التنفيذ داخل وحدة تشغيلية، ولا تسمح بإرجاع تغير في الربحية أو الحصة السوقية إلى HRM وحدها. وهذه الحدود تحدد مجال الاستنتاج والتعميم.

خلاصة الفصل الثاني:

قدم الفصل الثاني المديرية الجهوية لحاسي الرمل، ثم عرض منهجية الدراسة القائمة على دراسة حالة كيفية وعينة قصدية من سبعة مسؤولين وإطارات، مع استخدام المقابلات نصف الموجهة والوثائق والملاحظة.

وأظهر التحليل الموضوعاتي أن صياغة التخطيط تظل مركزية بدرجة كبيرة، بينما تضطلع HRM بدور تنفيذي ومعلوماتي من خلال الميزانيات ومراقبة التسيير والموارد البشرية والمتابعة التشغيلية.

كما أوضحت النتائج أن التكنولوجيا، والرقمنة، ومشروعات الضغط والصيانة، والتكوين تدعم استمرارية الخدمة والمرونة التشغيلية، وهي المجالات التي يمكن أن تسهم من خلالها المديرية في أداء مجمع سوناطراك.

وفي المقابل، سجلت الحالة قيودا بشرية وتقنية ومالية تستلزم تنسيقا مستمرا بين المستويين المركزي والجهوي، وتبين أن جودة التنفيذ جزء أساسي من نجاح الخطة.

وتظل هذه النتائج محصورة في الحالة المدروسة؛ فهي لا تقيس ميزة سوقية مستقلة للمديرية، ولا تسمح بالتعميم الإحصائي على بقية المديريات.

الخاتمة

خاتمة

بحثت الدراسة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في المديرية الجهوية لحاسي الرمل في دعم تنافسية مجمع سوناطراك. وقد استدعى ذلك الفصل بين مستوى المديرية بوصفها وحدة تشغيلية، ومستوى المجمع بوصفه المؤسسة التي تعمل في السوق وتدير الأصول التجارية وسلسلة القيمة المتكاملة.

وأظهرت المقابلات والوثائق أن التخطيط في الحالة المدروسة يتسم بمركزية واضحة في التوجيه، مقابل دور جهوي في إعداد البيانات والميزانيات وتنفيذ البرامج ومراقبة الانحرافات ورفع التغذية الراجعة. لذلك لا تُقاس قيمة HRM بحصة سوقية مستقلة، بل بمدى قدرتها على المحافظة على موثوقية النقل والكفاءة والمرونة والاستجابة للمخاطر.

وبناء على هذا المستوى من التحليل، قُومت فرضيات الدراسة وفقا لما تدعمه المعطيات الميدانية، لا على أساس اختبار إحصائي.

أولا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تتسم عملية إعداد التوجهات والخطط الاستراتيجية بدرجة مرتفعة من المركزية على مستوى TRC، مع مساهمة المديرية الجهوية والمصالح الوظيفية في توفير البيانات والتنفيذ والمتابعة.

دعمت المعطيات الفرضية الأولى بوضوح؛ فمراحل التحكيم والمصادقة تتم في المستوى المركزي، بينما تجمع HRM الاحتياجات وتعد التقارير والميزانيات وتتابع التنفيذ.

الفرضية الثانية: ترتبط فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بجودة تدفق المعلومات والتنسيق بين الإدارة المركزية والمديرية الجهوية ومختلف المصالح الوظيفية.

أما الفرضية الثانية فدعمتها النتائج جزئيا؛ إذ تسهم المصالح في التخطيط عبر البيانات والتقارير، لكن مشاركتها المباشرة في صياغة الخيارات الاستراتيجية تبقى محدودة.

الفرضية الثالثة: تؤثر القيود البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية في تنفيذ الخطط وفي المؤشرات التشغيلية الداعمة لتنافسية المجمع.

ودعمت المقابلات والوثائق الفرضية الثالثة، مع تكرار الإشارة إلى نقص بعض الموارد البشرية، وانخفاض ضغط المكمن، ومتطلبات الصيانة والتكنولوجيا، والحاجة إلى تحديث الأصول، ومخاطر العملة الصعبة.

الفرضية الرابعة: تتكون مساهمة المديرية في دعم تنافسية المجمع من تفاعل الموارد والقدرات الداخلية مع ظروف خارجية، ولا تقتصر على عامل داخلي واحد.

كما دعمت النتائج الفرضية الرابعة؛ فقد ارتبطت المساهمة التشغيلية بالبنية التحتية والكفاءات والتكنولوجيا والتنظيم، إلى جانب الطلب والالتزامات الخارجية والإطار المؤسسي والاقتصادي للمجمع.

ثانيا: النتائج العامة

أبرزت الدراسة النتائج الآتية:

- يوجد فصل نسبي بين صياغة التوجهات الاستراتيجية مركزيا وبين تنفيذها ومتابعتها على المستوى الجهوي.
- تنتج المصالح الوظيفية جزءا مهما من المعلومات والميزانيات وتقارير الانحراف، حتى عندما لا تشارك مباشرة في القرار الاستراتيجي النهائي.
- وتربط أدوات مراقبة التسيير والميزانيات ولوحات القيادة بين الخطة والتنفيذ الفعلي، لأنها تكشف الانحرافات وتوفر أساسا لاتخاذ إجراءات تصحيحية.
- تتمثل مساهمة HRM في تنافسية المجمع أساسا في موثوقية النقل واستمرارية الإمداد والتحكم في المخاطر والكفاءة التشغيلية.
- ولا توفر بيانات الدراسة أساسا لقياس حصة سوقية أو ربحية مستقلة للمديرية، ولذلك لا تُعامل HRM كمؤسسة لها منافسون مباشرون.
- كما تساعد الرقمنة ومشروعات تعزيز الضغط والصيانة التنبئية على زيادة المرونة التشغيلية والتعامل مع تقادم الأصول وتغير شروط التشغيل.
- ويبقى تخطيط الموارد البشرية والتكوين ونقل الخبرة ضروريا لاستمرار القدرة التشغيلية، خاصة مع النقص الذي ظهر في بعض الكفاءات.
- وتظهر الوثائق الاستثمارية توجها واضحا نحو الأصول والسلامة والتكنولوجيا، مع تعرض جزء من البرنامج لمخاطر مرتبطة بالعملة الصعبة.
- ولا تسمح دراسة الحالة بإثبات علاقة سببية كمية بين التخطيط والميزة التنافسية؛ لكنها تبين الروابط التنظيمية والتشغيلية التي تجمع بينهما في الحالة المدروسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تربط التخطيط بالأداء من خلال المرونة والابتكار والقدرات التنظيمية، مع خصوصية تفرضها مركزية سوناطراك وطبيعة نشاط نقل الغاز.
- وتقتصر صلاحية النتائج على HRM وعلى الفترة التي غطتها الدراسة، ولا يمكن تعميمها إحصائيا على جميع وحدات سوناطراك دون دراسات مقارنة أخرى.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

استنادا إلى النتائج الميدانية، تقترح الدراسة ما يأتي:

– تنظيم التغذية الراجعة بين HRM وTRC بصورة دورية، من خلال اجتماعات تخطيط ومتابعة تُوثق فيها الاحتياجات والانحرافات والاقتراحات قبل التحكيم المركزي.

– إشراك المصالح الوظيفية المعنية بدرجة أكبر في إعداد البدائل ومناقشة المخاطر، مع بقاء صلاحيات القرار النهائي في المستوى المركزي، حتى تدخل المعرفة التشغيلية ضمن عملية التخطيط بصورة منتظمة.

– معالجة النقص في بعض الوظائف والكفاءات بخطة احتياجات متعددة السنوات، تجمع بين التوظيف الداخلي ونقل المعرفة من ذوي الخبرة قبل الإحالة على التقاعد.

– ربط برامج التكوين بمؤشرات تشغيلية واضحة، والاستفادة من التقييم البارد بعد ستة أشهر لمعرفة ما إذا كان أثر التكوين قد انتقل فعلا إلى أداء العاملين.

– توجيه الأولوية إلى الاستثمارات التي تخفض مخاطر التوقف وتحسن مراقبة الأصول والضغط والسلامة، مع متابعة العائد التشغيلي للمشروعات وأثر تقلب سعر الصرف في المشتريات ذات المكون الأجنبي.

رابعا: آفاق الدراسة

يمكن استكمال هذا البحث بدراسات مقارنة أو كمية تتجاوز حالة واحدة، ومن الموضوعات الممكنة:

– مقارنة درجة مركزية التخطيط وآليات التنفيذ بين عدة مديريات جهوية تابعة لنشاط TRC.

– أثر مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

– دور الكفاءات البشرية والتعلم التنظيمي في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

– دور الرقابة الاستراتيجية في ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

أ- الكتب:

1. جوابرة، رنيم زياد، وسوالمة، علاء تحسين. التخطيط الاستراتيجي. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2023.

2. درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود. الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

3. زغدار، أحمد. المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية. عمّان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.

4. جاد الرب، سيد محمد. التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016.

5. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر، 2001.

6. الصادق، علي توفيق. المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين. أبو ظبي: صندوق النقد العربي - معهد السياسات الاقتصادية، دون تاريخ.

7. الكرخي، محمد. التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث، دون تاريخ.

وديع، محمد عدنان. القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة جسر التنمية، العدد 24. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2003.

ب- المقالات العلمية والملتقيات:

8. بوحديد، ليلى. "دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية". دراسات اقتصادية، مج. 5، ع. 2 (2011): 1-13.

9. بوعشة، نورالدين. "قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية". المربي، مج. 20، ع. 1 (2017): 111-125.

10. طيباوي، سعدية، وعلوطي، عاشور. "واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". حوليات جامعة الجزائر 1، ع. 33، ج. 4 (2019): 402-426.

11. سالم، إلياس. "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال". مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج. 8، ع. 1 (2021).

12. صورية شنيبي، وبن لخضر سعيد. "تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة". مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ع. 2 (2017).

13. عقبة حرايرية. "الميزة التنافسية". مجلة دراسات في علم المنظمات، ع. 6 (2015).

14. مزريق، عاشور. "بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال". مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ع. 28، مج. 4 (2013).

15. حفصي، رشيد، وعبد الغفور دادن. "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية". مداخلة في ملتقى سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

16. أمينة بن علي، والعجال بوزيان. "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات". مداخلة في ملتقى علمي وطني، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

عبد السلام العربي الديب، وسالم رمضان الحويج. "أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد الخمس". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، ليبيا، 2025.

ج- الرسائل الجامعية:

17. جديان، منال. إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه. رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.

18. مرجاوي، نسرين. تطبيق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault Algérie. مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.

19. زعيبي، رحمة. أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

20. بلحوت، كوثر. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط. جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2021.

21. قويدري، ميادة. أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.

22. شيماء جميلي، ورشدي شويني. دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر للصناعات الغذائية بقالمة. مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022.

23. شرع، سهيلة. دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس بولاية غرداية. مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2017.

24. حيدر محمد حسن طالب المالكي. القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق آسيا. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

25. مزياني، أمين. متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية EMB-FBF. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

26. حجاج، عبد الرؤوف. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

27. حميدي، عبد الرزاق. أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة إلى حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.

28. مناف، أحمد. السمات الريادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية عن رواد الأعمال السوريين في تركيا. أطروحة دكتوراه، الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية، تركيا، 2018-2019.

د- المواقع والمصادر الإلكترونية:

29. سافكين، أليكسيس. "عملية التخطيط الاستراتيجي". BSC Designer. تاريخ الاطلاع: 20 أفريل 2026.

30. IBS Training Academy. "التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، المراحل، وأهميته لنجاح المؤسسات". تاريخ الاطلاع: 20 أفريل 2026.

31. SONATRACH. الموقع الرسمي والوثائق المؤسسية الخاصة بنشاط النقل عبر الأنابيب. تاريخ الاطلاع: 2026.

32. المري، عبد الهادي محمد الغفراني. "دور التخطيط الاستراتيجي في تقوية عمل المنظمات". العدد 24، فيفري 2025.

33. سواعد احترافية. "خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية: دليل عملي لبناء رؤية واضحة". 19 جوان 2025. تاريخ الاطلاع: 14 أفريل 2026.

ثانيا: المراجع الأجنبية

34. Kim, Song-Kyoo. "Advanced Mathematical Business Strategy Formulation Design." Mathematics 8, no. 10 (2020): 1642. https://doi.org/10.3390/math8101642.

35. Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17, no. 1 (1991): 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

36. David, F. R., and F. R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. Pearson, 2017.

37. Dibrell, C., J. B. Craig, and D. O. Neubaum. "Linking the Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, and Innovativeness to

Firm Performance." Journal of Business Research 67, no. 9 (2014): 2000-2007. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011.

38. Hopkins, W. E., and S. A. Hopkins. "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination." Strategic Management Journal 18, no. 8 (1997): 635-652.

39. Miller, C. C., and L. B. Cardinal. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research." Academy of Management Journal 37, no. 6 (1994): 1649-1665.

40. Porter, M. L'avantage concurrentiel des nations. Paris: InterÉditions, 1993.

41. Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." Strategic Management Journal 18, no. 7 (1997): 509-533.

42. Adnan, M. F., N. S. Hamid, H. Paino, and F. W. M. Isa. "From Strategy to Impact: A Case Study on Strategic Planning for Global Competitiveness." International Journal of Research and Innovation in Social Science 9, no. 9 (2025): 8401-8413.

الملاحق

الملاحق

ملحق 1: دليل المقابلة نصف الموجهة

استخدم دليل المقابلة لتنظيم الحوار مع المسؤولين والإطارات، مع ترك المجال لأسئلة متابعة تتناسب مع اختصاص كل مشارك.

المحور الأول - التخطيط الاستراتيجي: هل تعتمد المديرية على خطط متوسطة أو طويلة الأجل؟ كيف تُعد هذه الخطط؟ ما العلاقة بين HRM وTRC في صياغتها وتنفيذها؟ إلى أي مدى تشارك المصالح في توفير المعلومات أو اقتراح البدائل؟

المحور الثاني - الهيكل والتنظيم: كيف يؤثر توزيع المسؤوليات والتخصص والاتصال الداخلي في تنفيذ الخطط ومتابعتها؟

المحور الثالث - الأداء والتكنولوجيا: ما العوامل التشغيلية التي تدعم استمرارية النقل والكفاءة؟ وما دور الرقمنة وأنظمة المراقبة ومشاريع تعزيز الضغط؟

المحور الرابع - المالية ومراقبة التسيير: كيف تُعد الميزانية؟ كيف تُحلل الانحرافات؟ وما أدوات المتابعة والبرامج المستعملة؟

المحور الخامس - الموارد البشرية: كيف تُحدد احتياجات التوظيف والتكوين؟ كيف تُنقل الخبرة؟ وكيف يُقيّم أثر التكوين؟

المحور السادس - التحديات والاستجابات: ما أبرز القيود البشرية والتقنية والمالية؟ وما الإجراءات المعتمدة للتعامل معها؟

ملحق 2: بطاقة مصادر البيانات الميدانية

طريقة الاستخدام	الوصف	المصدر
تفسير التخطيط والتنفيذ والموارد والتحديات	سبعة مسؤولين وإطارات؛ من بينها مقابلات مؤرخة في 6 و9 فيفري 2026	المقابلات
تحليل هيكل المخصصات ومخاطر التنفيذ	وثيقة داخلية تتضمن مخصصات الاستثمار والعملات	المخطط الاستثماري 2022-2026
تحليل تخطيط الموارد البشرية	أعداد العمال والفئات وبرامج التكوين	معطيات الموارد البشرية
دعم تفسير بنية التنفيذ	معاينة تنظيم العمل ومسارات الاتصال	الملاحظة
مقارنة الأقوال بالوثائق	ميزانيات، انحرافات، مؤشرات، تقارير دورية بحسب ما أتيح للباحث	وثائق وتقارير التسيير

قائمة المحتويات

إهداء I
شكر وتقدير II
الملخص: III
Abstract: IV
قائمة الجداول VI
قائمة الأشكال XI
قائمة الملاحق XIII
قائمة الاختصارات والرموز XII
مقدمة عامة 2
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة 2
تمهيد الفصل الأول: 2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة 2
المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي 2
الفرع الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي 2
الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه 4
الفرع الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي 7
الفرع الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي 9
المطلب الثاني: الميزة التنافسية 11
الفرع الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية 11
الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية 16
الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها 16
الفرع الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية في المؤسسة 19
الفرع الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الميزة التنافسية 22
المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفجوة البحثية 24
المطلب الأول: الدراسات الجزائرية 24
الفرع الأول - دراسة د. ليلى بوحديد: 24
الفرع الثاني- دراسة شرع سهيلة: 25
المطلب الثاني: الدراسات العربية والدولية 26
الفرع الأول: دراسة Dibrell, Craig & Neubaum (2014) 26
الفرع الثاني: دراسة عبد السلام العربي الديب وسالم رمضان الحويج (2025) 27
المطلب الثالث: المقارنة والفجوة البحثية 28
خلاصة الفصل الأول: 32
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية 34

تمهيد: 34
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سوناطراك - مديرية حاسي الرمل HRM 34
المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية لحاسي الرمل 34
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة 34
الفرع الثاني: تعريف المديرية الجهوية لحاسي الرمل 36
المطلب الثاني: أهداف المديرية وتحليل البيئة الاستراتيجية 37
الفرع الأول: تحليل SWOT 38
الفرع الثاني: تحليل القوى الخمس لبورتر على مستوى مجمع سوناطراك 39
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية 40
الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد البشرية 41
الفرع الثاني: شرح مهام الأقسام ومصالح المؤسسة 43
المبحث الثاني: منهجية الدراسة 45
المطلب الأول: التصميم المنهجي وأدوات الدراسة 45
الفرع الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات 45
الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة 46
الفرع الثالث: بناء دليل المقابلة ومصداقية التحليل 46
المطلب الثاني: حدود الدراسة وإجراءاتها الأخلاقية 47
المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها 48
المطلب الأول: عرض معطيات المقابلات والوثائق 48
الفرع الأول: محاور دليل المقابلة وملخص الإجابات 48
الفرع الثاني: التحليل الموضوعاتي للمقابلات والوثائق 54
المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعاتي 59
المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 60
خلاصة الفصل الثاني: 60
خاتمة 62
قائمة المراجع 66
الملاحق 71
ملحق 1: دليل المقابلة نصف الموجهة 71
ملحق 2: بطاقة مصادر البيانات الميدانية 72
قائمة المحتويات 73

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم :العلوم الاقتصادية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département .....

غرداية في: 25-10-2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ : أحمد علماوي الصفة في لجنة المناقشة/التقييم: المشرف

بصفته عضوا في لجنة مناقشة مذكرة التخرج للطالب:(ة) : الشيخ أحمد عبد الرزاق

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية –دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل الغاز عبر الأنابيب حاسي الرمل–

تاريخ المناقشة/التقييم : 20 سبتمبر 2026.

أن الطالب إلتزم بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

إمضاء الأستا ذ (ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

رئيس القسم

جامعة غرداية
قسم العلوم الإقتصادية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

Scanned with CamScanner