

# دور التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال



م.م. محمد محمود طه

جامعة سامراء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

يعد التخطيط الفعال ذو مهمة أساسية ورئيسية، يجب على المنظمة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتجزها، إذ أن المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبة إلى منافسيها هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة وتحقيق مديات أكبر من الرضا له، إضافة إلى الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقاءها في الصدارة. وإن الميزة التنافسية تتحقق عن طريق تضامن جهود المنظمة والتنسيق التام بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر إلى جانب التكاليف التي قد تتحملها المنظمة بالإضافة إلى برامج البحث ولتطوير.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الفعال، الميزة التنافسية، منظمة الأعمال، التحسين المستمر، الرضا.

## Abstract

Effective planning is a basic and main task, which the organization that wants to compete and stay in the markets must accomplish, as the organization that has a certain advantage relative to its competitors is the organization that is able to attract customers and build the best position in the mind of the customer by increasing the perceived value and achieving greater ranges of Satisfaction with him as well as defending itself against competitive forces to ensure that it remains in the forefront, and that the competitive advantage is achieved through the solidarity of the organization's efforts and the integrated coordination between its various activities, and this requires continuous training in addition to the costs that the organization may bear in addition to the research and development program.

**Keywords:** effective planning, competitive advantage, business organization, continuous improvement, satisfaction.

## المقدمة

يعد التخطيط الفعال من الأساليب والمفاهيم المهمة والأساسية ضمن أنشطة ومراحل العملية الإدارية، حيث أنه يمثل الأسلوب الأمثل في التفكير والتفاضل بين أساليب وطرق العمل، وذلك لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع وجود الإمكانيات المتاحة وفعالية الأهداف المرغوب تحقيقها، إذ تحاول أغلب منظمات الأعمال الاستقرار في الأسواق والتنافس بغية تحقيق أعلى الأرباح، مع المحافظة على موقعها أو النمو في أسواق العمل، ويمكن أن يكون هذا الوضع هو الوضع الأمثل في أي منظمة ومؤسسة ضمن السوق الذي تمارس نشاطها فيه، وعليه فإن الوصول إلى هذا التفرد لا يحدث صدفة، ولكن يجب أن تسعى المنظمات وتبحث وبكل طاقاتها، ويجب أن تفعل جميع الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود، ويجب أن تكون إدارة المنظمة على علم واطلاع بمعطيات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لتحديد الفرص المتوفرة في هذه البيئة ومن ثم يتم استغلالها بالشكل الأمثل، ومن ناحية أخرى تمنح المعرفة بالبيئة المنظمة تجنب المخاطر التي تواجهها قدر المستطاع والعمل على منع أو تقليل تأثيراتها ويتم ذلك كله بإيجاد آليات التخطيط الفعال. كما ويعد التخطيط الفعال في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي يمكن أن تساعد على وضع المنظمة في وضع التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، فلا تكاد تخلو اليوم منظمة أو مؤسسة عالمية صناعية كانت أو تجارية أو خدمية من خطة استراتيجية، وامتد الأمر ليشتمل على المؤسسات التربوية والتعليمية أيضاً في الدول المتقدمة مادياً وإدارياً، فأصبح لكل دولة منها خطتها في مجال التعليم مثلاً. كذلك يمكن اعتبار الميزة التنافسية حالة مزمنة في العالم الإداري والمنظمي والأكاديمي والعملية، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية حركية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين، أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الموردين والمنافسين في سوق العمل الخاص في مجال أنشطتها.

## مشكلة الدراسة :

إن التخطيط الفعال هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والحديثة؛ إذ يعتبر أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد في منظمة العمل، حيث أنه يجعل المنظمات والمؤسسات تحدد القدرات المستقبلية وذلك بما يتيح لها النجاح في عالم يتميز بالتغيير والتعقيد الدائم، ويتطلب هذا الأمر الاستخدام الفعال للتخطيط لتحقيق الميزة التنافسية والتي هي من أهم الأهداف التي تسعى لها المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة هذه تكمن في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما هو مفهوم التخطيط والتخطيط الفعال؟

٢- ما هو دور التخطيط الفعال للمؤسسات ومنظمات الأعمال على الميزة التنافسية؟

**أهمية الدراسة:**

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من كونها تتناول موضوع التخطيط الفعال والذي يعد من الموضوعات المهمة في دور منظمات الأعمال، مما يحتم إثراء الموضوع بالأبحاث والدراسات. وتتبع أهمية الدراسة كذلك مما يمكن أن تتوصل إليه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون في تلك المؤسسات ويؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ورفع كفاءة العاملين، ودعم خبراتهم وقدراتهم.

### المبحث الأول مفهوم التخطيط الفعال وأهميته وخصائصه

يعد التخطيط الفعال المرحلة الأساسية والمهمة في مراحل النشاط الإداري، كونه يمثل طريقة التفضيل بين البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها ليتفاعل مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة بالصورة الأمثل، وسنتطرق في هذا المبحث لمفهوم التخطيط، ومفهوم التخطيط الفعال، وأهميته وخصائصه:

#### المطلب الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الفعال:

أولاً: مفهوم التخطيط **planning** :

يعرف التخطيط على أنه الاختيار الأمثل والذي يتعلق بالحقائق، والذي يعد باستخدام الفروض المرتبطة بالمستقبل ضمن تصور معين، وأيضاً يكون أنشطة وإجراءات ترجح ضرورتها للوصول إلى النتائج المرجوة. ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف تتم وماهي درجة مشاركتها في الوصول للنتائج المرغوبة<sup>(١)</sup>. كما يعرف التخطيط على انه عملية ذات طابع ذهني، فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الاعتبار لا بد أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته، وينبغي أن يمتلك المخطط القدرة على تصور ذهني واضح للنموذج المقترح للأنشطة المخطط لها، ويجب عليه أن يمتلك مهارة التعامل مع الأشياء غير الملموسة مع تسخير الأفكار الخلاقة في خطط محددة<sup>(٢)</sup>. كما يعرف التخطيط بأنه أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة، وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يستحوذ على الأولوية بين الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه و تشكيل ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سيل العمل وتشكيل وتوجيه الرقابة<sup>(٣)</sup>. كما عرف بأنه عملية تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها خلال مدى زمني محدد، ثم جمع وتسخير كافة الامكانيات التي تستوجب تحقيق تلك الأهداف وفق آلية عمل تخفض الكلفة وترفع مستوى الناتج<sup>(٤)</sup>. والتخطيط بمعنى التوقع بما سيؤول إليه الوضع التنظيمي في المستقبل مع الاستعداد للتغيرات المتوقعة، إذ أن التخطيط هو التقرير المقدم بما يجب أن يكون عليه العمل، وكيف يمكن عمله ومن الذي يقوم به فهو يغطي الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب الوصول إليه<sup>(٥)</sup>.

ثانياً: مفهوم التخطيط الفعال **Effective planning**:

إن التخطيط بشكل عام و التخطيط الفعال بشكل خاص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك سيعيق الإدارة عن ممارسة مهامها الأخرى كالنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف<sup>(٦)</sup>. ويعتبر التخطيط الفعال من الأنواع طويلة الأمد، إلا أن فيه ميزة أنه يتعدى التركيز على العمليات الآتية إلى السعي لتقدير العوامل البيئية الخارجية، وأيضاً يحدد المزايا وما يرتبط بها من فرص وتهديدات<sup>(٧)</sup>. ويعرف التخطيط الفعال أيضاً على أنه عملية مستمرة لاتخاذ قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحالي بأساليب ممنهجة مع معرفة كبيرة بالنتائج المترتبة على هذه القرارات وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الفعال يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية<sup>(٨)</sup>. ومن جانب آخر، فإن التخطيط الفعال هو عملية يتم عن طريقها تنسيق الموارد المتاحة للمنظمة مع الفرص الموجودة على المدى الطويل، وهو وضع خطة عمل شاملة طويلة الأمد، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها الموضوعية<sup>(٩)</sup>.

إذاً من التعريفات السابقة نرى أن التخطيط الفعال هو منظومة متكاملة للعمل المؤسساتي ويحتوي على الكثير من الإجراءات والممارسات كاتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد والتشخيص الصحيح للواقع.

أولاً: أهمية التخطيط الفعال:

تحقق المؤسسات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، وفيما يأتي نستعرض أهم المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء استخدامها للتخطيط الفعال:

1. يزيد التخطيط الفعال وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة، ذلك أن وضع الاستراتيجية تحتاج قدرًا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ويضمن بالتالي نمو المنظمة وبقاءها.
2. يساعد التخطيط الفعال المنظمة على التوصل لتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد مستقبلاً، حيث يصعب على منظمات الأعمال التأثير في ظروف البيئة المحيطة ومتغيراتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو ثقافية. في حين تستطيع التأثير في هذه البيئة على المدى الطويل من خلال القرارات الاستراتيجية الفاعلة في استغلال الفرص البيئية المتاحة والتقليل من آثار مخاطرها<sup>(10)</sup>.
3. يدفع التخطيط الفعال إلى التوصل إلى النتائج المرضية على الجانبين الاقتصادي والمالي. إذ وجد أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين النتائج الاقتصادية والمالية من جانب ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الفعال من جانب آخر.
4. يساهم التخطيط الفعال على تقوية المركز التنافسي، حيث أنه يدعم مركز المنظمات وذلك في ظل الظروف الحادة من التنافس على المستويين الدولي والمحلي، وأيضاً يدعم الصناعة التي تواجه أنواعاً من التباينات والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا وكذلك يساعد في الانتفاع من الموارد البشرية والمادية والفنية التي يمكن أن تمد المنظمة بالنجاح، تبعاً لسعة القاعدة المعرفية لمتغيرات السوق.
5. يساهم التخطيط الفعال في تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال وضع الجهود الكامنة في المنظمة، وذلك بالتوجيه السليم في المدى الزمني البعيد، كما يساهم في استغلال الموارد والإمكانات بفاعلية تمكن من استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف<sup>(11)</sup>.

ثانياً: عناصر التخطيط الفعال:

قد تعاني معظم المنظمات في البيئة المتغيرة من تراوح وعدم توازن أو استقرار، مما يتطلب الحاجة إلى اتباع استراتيجية التخطيط الفعال، ولنجاح المنظمة في تنفيذ هذه الاستراتيجية ضمن هكذا بيئة لا بد من اعتماد النقاط الآتية:

1. يجب توفر المناخ المشجع في المنظمة وذلك للشرع في التخطيط الفعال ومن الأمثلة على ذلك: توفر مدراء مؤهلين بالخبرات التخطيطية ووجود أنظمة معلومات واتصالات مع توفير الموارد المالية الكافية.
2. ينبغي أن يمتلك أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة والحماس والدافعية للقيام بوظيفة التخطيط الفعال.

3. يجب توفر روح الفريق الواحد المتكامل لديهم القدرة والاندفاع للقيام بعملية التخطيط الفعال.

4. يتطلب التخطيط الفعال خاصة الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية وتحويرية وذلك بغية التدريب على اتباع الخطوات الصحيحة لعملية التخطيط الفعال<sup>(12)</sup>.

ثالثاً: خصائص التخطيط الفعال:

إن عملية التخطيط الفعال تتضمن عملية المفاضلة بين الخيارات للوصول إلى الخيار الأمثل، وذلك يأتي استجابة للظروف التي تشكل بيئة حركية (ديناميكية) غير مستقرة، فالتخطيط الفعال هو آلية منتظمة ومرتبطة يتم من خلالها هيكله للخطوات المتبعة استناداً لقاعدة من البيانات، كما أنه يركز على المستقبل حيث يوفر إمكانية إدارة المستقبل وتوجيهه<sup>(13)</sup>. وبذلك فلا يلزم المدير أن يتوقف عند نفس الخطوة في حالة اتخاذ القرار بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب، فحتمية تغير المعطيات البيئية (خارجياً وداخلياً) يفرض على المدير الاستعداد المستمر لتعديل أو تغيير الخطط، ويمكن القول أنه وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير ما، فمن المهام الأساسية للإدارة هي مهمة تحقيق وإنجاز الأهداف، وعليه فليس من مهامها الخوض بالتفاصيل، بل إن مهمتها الأساسية هي الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالحالات الآنية التي تقف فيها حالياً. ويعد تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الحالي إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الحالي مرة أخرى، بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها وتأكيدا بالممارسة<sup>(14)</sup>. ويرتبط نجاح الخطة إلى حد ما بما تحتويه من خصائص

فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على مواكبة التغيرات والتأثيرات البيئية. كما أن التخطيط بحد ذاته لا يمكن جعله أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. ولوظيفة التخطيط الفعال الناجحة جملة من الخصائص نذكر منها:

- إن التخطيط الفعال ذو رؤية مستقبلية، وذلك يعني أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور المستقبل وبشكل واضح.
- تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.
- التخطيط الفعال هو عملية شمولية و متكاملة و ليست عملية تجميع لرؤى وأهداف وقيم وأفكار مشتتة.
- يطور التخطيط الفعال من خلال فريق عمل متكامل<sup>(15)</sup>.
- عمليات التخطيط الفعال الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكاً و تشويشاً ناتجاً عن تكرار الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- يكون التخطيط الفعال باتجاه الفرص المتاحة، ويتم وضعها بتوقيتاتها دون تأخير، وتكون مبادرة وليس كرد فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الفعال الفعالة تتسم بالمغامرة وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- تجري عملية التخطيط الفعال بصيغة هجومية مفتوحة، و ليست دفاعية مغلقة<sup>(16)</sup>.

### المبحث الثاني دور التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية وخصائصها:

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

حاول العديد من الباحثين والمختصين في شؤون المنظمات وفي مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، وسنتطرق لبعض أهم التعاريف لمفهوم الميزة التنافسية. فقد عرفت على أنها " استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أداء أنشطتهم، أي أنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين<sup>(17)</sup>". وأيضاً تعرف بأنها "هي المصدر الذي يقوي وضع المؤسسة وموقفها الاستراتيجي في السوق، وبما يحقق الربحية عن طريق تمييزها على منافسيها في مجالات السعر والكلفة والتركيز على المنتج"<sup>(18)</sup>. وعرفت الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، بحيث تتميز المنظمات على منافسها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج مميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، وإعلان قدرة المؤسسة على تفوقها في مجال التسويق، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمؤسسة، وذلك بتحديد حاجات ورغبات الزبائن، والبحث عن كيفية إيصالها لهم<sup>(19)</sup>". إن مبدأ الميزة التنافسية هو القيمة التي يمكن للمؤسسة إن تنشئها لزبائننا، فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصيةً ضمن خصائص المنتج، أو سعراً منخفضاً، أو أي عامل آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة، ويقبل منتجاتها، الشيء الذي يعطي لها أفضلية عن غيرها من المؤسسات<sup>(20)</sup>.

##### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية: تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي:

1. أنها تضيفي للمنظمة تقوفاً كمياً ونوعياً مما يجعل لها أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاتنين معاً.
2. تساهم في التأثير الإيجابي لإدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
3. إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
4. نظراً لكون الميزات التنافسية مستتدة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي بعداً حركياً (ديناميكياً) للعمليات الداخلية للمؤسسة.
5. خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
6. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية، لضمان البقاء والاستمرار في السوق.
7. تحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المعمول بها في ظل البيئة شديدة التنافسية<sup>(21)</sup>.

##### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

١. الإبداع في بناء الميزة التنافسية: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والعالمى أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية<sup>(22)</sup>.

٢. الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

٣. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " إذ أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في إيجاد الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تنشئ بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال التقنيات والسلع والخدمات وغيرها<sup>(23)</sup>.

### المطلب الثاني: أثر التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية:

أولاً: دور التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية: يلعب التخطيط الفعال دوراً مهماً في معرفة المنظمات بالبيئة المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها، وكذلك يعمل على مساعدتها في تحديد الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي تتمكن من معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في منافستها ضمن مجالها. وبذلك تتمكن المنظمة من بناء استراتيجية قوية وفعالة مما يساعدها في تحقيق أهدافها، نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال، فهو يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها<sup>(24)</sup>.

ثانياً: أهمية التخطيط الفعال بالنسبة للميزة التنافسية: إن المنظمات في طبيعتها دائماً ما تستند على استراتيجية تنافسية محددة بهدف تحقيق الأسبقية على المنافسين من خلال الاستحواذ على ميزة أو أكثر من المزايا التنافسية، ويمكن بهذا الصدد تصنيف الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة أصناف وهي (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز أو التخصص) والتي يطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسة اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها وسنأتي على هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

١. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض كلفة الإنتاج بالمقارنة مع المنافسين. إلا أنه عادة ما تتطلب استراتيجية التميز لتكون مصاحبة لها في التخطيط.

٢. استراتيجية التمييز: يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من خلال طرح منتجات بتشكيلات مختلفة، لتنتج سمات خاصة بمنتجاتها وتقديم خدمة ممتازة وتوفير قطع غيار للمنتج والجودة العالية والزيادة في التقنيات والتوسع في الخدمات المقدمة، تحسين السمعة، ويزداد مستوى نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالإمكانيات مثل المهارة والكفاءة، التي يصعب على المنافسين محاكتها.

٣. استراتيجية التركيز أو التخصص: وتعمل هذه الاستراتيجية إلى إيجاد ميزة تنافسية والوصول لمستويات أفضل داخل السوق، من خلال إشباع حاجيات خاصة لشريحة خاصة من الزبائن، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التخصص في استخدامات معينة للمنتج لشريحة محددة من العملاء<sup>(25)</sup>.

### ثالثاً: متطلبات التخطيط الفعال لتحقيق الميزة التنافسية:

لكي تصل منظمة الأعمال للميزة التنافسية باستخدام مدخل التخطيط الفعال يجب أن تتوفر جملة من المتطلبات ومنها:

- ✓ تعزيز العلاقة بين التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال باحتياجات المجتمع وما يتطلبه سوق العمل، والاحتياجات الواقعية والفعالية للمجتمع.
- ✓ بناء التوجهات الاستراتيجية المتوافقة مع الواقع المجتمعي والتوجهات الحالية له والخطة الإنمائية للمنظمة.
- ✓ المساندة والتقوية المستمرة لعمليات التفكير الاستراتيجي للإدارة العليا لتحقيق الجودة والتميز، مع السعي إلى تأصيل ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة مختصة بالتخطيط، وبناء صورة واضحة عن بيئة المنظمة.
- ✓ أن تتوفر بناءات استراتيجية متكاملة حيث تعبر هذه البناءات عن التوجهات الأساسية للمنظمة ورؤيتها المستقبلية.

✓ تمكين قيادات المنظمة في سبيل رسم التوجهات التي ترمو المؤسسة للتوصل إليها في المستقبل، وتعزيز القدرة لديهم على التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتدريب والتثقيف بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أهمية القيادة المنسقة والمسؤولة والملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

✓ التنمية المهنية المستدامة للموظفين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما يسهم في تحقيق التميز في أدائهم، واستحداث برامج أكاديمية نوعية لتلبية الاحتياجات في سوق العمل، والتحسين المستمر للبرامج الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي<sup>(26)</sup>.

✓ تأسيس وحدة تختص بالتفكير الاستراتيجي والتطوير الأكاديمي بالمنظمة، وتهدف مثل هذه الوحدات إلى الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة بتوجهات إبداعية، وأن تزود بعناصر عالية الكفاءة وذلك لدعم التطور والإبداع للخلاق للعاملين، وذلك لرفع مستوى العاملين والسلطة على حد سواء.

✓ تكوين رؤية استراتيجية لكيفية إدارة الوضع التنافسي للمنظمة وعمليات التخطيط الفعال، بغية تحقيق جودتها.

✓ إشراك القيادات الإدارية في تطبيق عمليات التخطيط الفعال بالمنظمات.

✓ تطوير المنظمة من خلال الإدارة الفعالة لعمليات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد التوجهات المستقبلية، وإجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي (تحليل سوات)، ووضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها<sup>(27)</sup>.

### الاستنتاجات

من كل ما سبق نستطيع أن نستنتج أن التخطيط الفعال هو مفهوم معقد وواسع، وذلك لتعدد الأبعاد المكونة له، وكذلك ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالحركية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة. ويعد التخطيط الفعال في المنظمة حلقة الوصل بينها وبين محيطها، وذلك من خلال تمكّنها من مواجهة التغيرات المختلفة لهذا المحيط، وضمان بقائها واستمرارها في ظل هذه المتغيرات، وكذلك خلق المزايا التنافسية الدائمة. إذاً فلتخطيط الفعال مراحل عديدة تبدأ بوضع رؤيته الاستراتيجية وذلك مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن التسابق بين المؤسسات محلياً أو دولياً وازدياد التغيرات البيئية بشكل سريع حقيقة لا مفر منها، وباختلاف القدرات التنافسية ظهرت مؤسسات مبتكرة رائدة وأخرى لم تتمكن من مقاومة حدة المنافسة التي جرفتها خارج السوق، لذا تعمل كل مؤسسة على تنمية ميزتها التنافسية وتوزيع حصتها السوقية لضمان بقاءها واستمراريتها، حيث تتحدد تنافسية المؤسسات حسب معايير من أهمها التكلفة والجودة والمرونة التي يجب على المؤسسة تبنيها ووضعها كأسس لقيام نظامها.

### التوصيات

- بناءً على ما تقدم في بحثنا فإن الباحث يتقدم بجملة من التوصيات وهي كما يلي:
- 1- زيادة الاهتمام والبحث في مجال التخطيط الفعال وذلك لتحديد المفهوم بخصائص وخطوات أكثر وضوحاً، مع التركيز على تحديد مراحل إنجازه.
  - 2- تبني آلية التخطيط الفعال من قبل منظمات الأعمال كآلية عمل رئيسية ضمن المهام التخطيطية لكافة المستويات الإدارية.
  - 3- زيادة الاهتمام بتدريب العاملين في مجال التخطيط الفعال وتزويدهم بآليات عمل هذه الوظيفة.
  - 4- زيادة التثقيف والتعريف بمفهوم الميزة التنافسية للعاملين داخل منظمات الأعمال (وعلى جميع المستويات) وإدماجهم في صياغة وتطبيق الخطط الفعالة بغرض زيادة فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.
  - 5- زيادة البحث في عوامل أخرى مرافقة للتخطيط الفعال ذات تأثير على الميزة التنافسية مثل (رسالة المنظمة، إدارة الجودة، التأثيرات السياسية والاجتماعية، التأثيرات التقنية، القيم العليا وقيم العاملين.... الخ).

### الهوامش:

- (1) السكارنة، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٨.
- (2) الوليد، بشار، التخطيط الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٧.
- (3) العقيلي، عمر وصفي، إدارة اصول واسبس ومفاهيم، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص ١٦٦.
- (4) الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ٢٠١٤، ص ٣٦.

- (5) الزعبي، رحمة، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤، ص٢٨.
- (6) بو قندورة، زكية، مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٦، ص٥٥.
- (7) السالم، مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وقائع مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، ٢٠٠٠، ص٤٧.
- (8) الخطيب، صالح، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٣، ص٢٣.
- (9) السكارنة، المصدر السابق، ص٩.
- (10) العتيبي، عامر ذاب، اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠١٢، ص١٥.
- (11) المصدر نفسه، ص١٦.
- (12) الضمور، موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، اطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية، عمان، ٢٠٠٨، ص٣٠.
- (13) العتيبي، عامر ذاب، المصدر السابق، ص١٦.
- (14) المصدر نفسه، ص١٦.
- (15) زكية بوقندورة، المصدر السابق، ص٥٦.
- (16) المصدر نفسه، ص٥٧.
- (17) العتوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠٠٩، ص٤٢.
- (18) العنزوي، ٢٠١٥، ص٥٢٨.
- (19) قرشي، محمد، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد ٧، ٢٠١٧، ص٣٩٣.
- (20) المصدر نفسه، ص٣٩٣.
- (21) احمد، محمد الامين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك القبة الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٧، ص٤٦.
- (22) الغالبي، طاهر محسن، و وائل محمد صبحي ادريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧، ص٣١٠.
- (23) المصدر نفسه، ص٣١١.
- (24) احمد، محمد الامين، المصدر السابق، ص٦٣.
- (25) المصدر نفسه، ص٦٤.
- (26) الرشدي، فيصل فهد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٩٣، ٢٠١٨، ص٤٩٥.
- (27) المصدر نفسه، ص٤٩٦.

المصادر

١. احمد، محمد الامين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

بنك القبة الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٧.



٢. بو قندورة، زكية، مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٦.
٣. الخطيب، صالح، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٣.
٤. الرشيد، فيصل فهد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٩٣، ٢٠١٨.
٥. الزعبي، رحمة، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.
٦. السالم، مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وقائع مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، ٢٠٠٠.
٧. السكارنة، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
٨. الضمور، موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، اطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية، عمان، ٢٠٠٨.
٩. العتوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة واثراها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠٠٩.
١٠. العتيبي، عامر ذايب، اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠١٢.
١١. العقيلي، عمر وصفي، ادارة اصول واسس ومفاهيم، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧.
١٢. الغالبي، طاهر محسن، و وائل محمد صبحي ادريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
١٣. قريشي، محمد، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد ٧، ٢٠١٧.
١٤. الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ٢٠١٤.
١٥. الوليد، بشار، التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر، عمان، ٢٠٠٩.