



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر _الوادي_



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية "رغوة الجنوب" بولاية تقرت

إشراف:

د. عيشوش محمد الحافظ

من إعداد الطالبات :

باباي وئام

العايز رانية

الزين رابحية ميمونة

الموسم الجامعي : 2023|2022



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

هل لنا أن نشكر أحدا قبل شكرنا للفرد الصمد الذي بفضله وعونه ومنته

أكملنا هذا العمل المتواضع ، وهل لنا أن نشكر بعده أحدا قبل الوالدين الكريمين

أعزهما الله بعزه وغمرهما بكامل مغفرته وعفوه وأحاطهما بواسع رحمته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور عيشوش محمد الحافظ على قبوله الإشراف

على هذه المذكرة، وعلى كامل الوقت الذي خصصه لقراءتها وتصحيحها وتقويمها،

وعلى كل الجهد الذي بذله بهذا الخصوص وأقدره فيه صبره.

وأتمنى من المولى عز وجل أن يحتسبه في ميزان أعماله.

ولا يفوتنا في هذا الخضم، أن نشيد بالدور الكبير والعمل الجليل للجنة المناقشة، وأن نخصها

بأرقى معاني الشكر وأسمى عبارات التقدير على تفضلهم بقراءة هذا العمل ومناقشته.

كما أشكر المدراء وجميع الإطارات في (مؤسسة رغووة الجنوب) المدير (زهواني سليم)

ورئيس قسم الإنتاج (غرايسه جمال) الذين تعاونوا معنا من أجل إنجاح هذه المذكرة.

أهلنا وزملائنا في الحياة والدراسة، إلى جميع المعلمين والأساتذة الذين رافقونا

في مشوارنا الدراسي، لكل هؤلاء نقدموا أخلص وأصدق معاني الشكر والامتنان

على كل مساهمتهم ولو بالكلمة الطيبة والتشجيع المعنوي.

وئام

إلى خالد الذكر الذي وافته المنية
وكان مثال في رب الأسرة ولم يتهاون يوماً في
توفير سبل الخير والسعادة.. (أبي الموقر أحمد)
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها
مهما قدمت لها.. (أمي الرؤوم زوبيدة)

إلى شركاء الرحم ورفقاء المنزل كل واحد باسمه أخواتي (سارة ، رجاء)
وإخوتي (محمد الأمين، عبد الإله، ضياء الدين، زهر الإسلام) وإلى جميع الأهل

أهدي نجاحي لنفسي التي كانت أهلاً لكل المصاعب والتحديات
فبرغم صبيحة الفقد ورحيل أبي إلا أنني قررت المضي قدماً

كما لو كان يربت على كتفي

إلى رفيقات الدرب ومسار النجاح (رانيا، أميرة ، ميمونة)



راجية ميمونة

إلى الذين فارقوا الحياة ولن يفارقوا الفؤاد
أبي الغالي الذي غارت من وصفه أعذب الكلمات قرير العين
وسكين الروح وصاحب الفضل بعد الله سبحانه وتعالى لإنجاز هذا العمل اليوم
رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى

عمي صاحب الوجه الطيب السموح والنفس الشفافة ومثال الحنان رحمه الله وأسكنه الجنان.

إلى أمي الحبيبة والصديقة رزقتي الله برها وأطال في عمرها وحفظها الله لنا.
إلى زوجة العم العزيزة والأم الثانية أمد الله في عمرها وبارك فيها.

إلى أخواتي وإخواني وشقائق الضحكات والأحزان حفظهم الله جميعا ورعاهم.

إلى بقية الأهل والأحباب والأصدقاء

إلى زملاء الدراسة رانيا * وئام.



رانية

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك
وجميل عطائك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .
أهدي عملي هذا إلى :

أمي الغالية نبع الحنان حفظها الله (سميرة بوخالفة)
أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره (العايز محمد السعيد)
أخي الغالي وأبي الثاني وسندي في الحياة (رمزي)
إخوتي (منال ، لامية ، عبد الله)
دون أن أنسى كتاكيتي الصغار (جنى ، زياد ، ايلين) .
خطيبي (نصر الدين) جمع الله بيننا في خير .
إلى أجمل من عرفني بهم القدر صديقاتي رفقاء دربي
(وئام باباي ، الزين رابحية ميمونة) .

إلى جميع أصدقائي الرائعين ورفقاء الدرب وبالخصوص
(إيمان مقدم ، إنتصار لخضاري ، أميرة فتوي ، نهاد ابراهيمي)
اللهم اجعله نبراسا لكل طالب علم



ملخص:

تهدف هذه الدراسة التي قمنا بها إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة (رغوة الجنوب -تقرت-) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على برنامج إحصائي، (spss)، وتمت معالجة إشكالية الدراسة بتناول فصل أول يتضمن الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة (رغوة الجنوب -تقرت-). من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها سعي المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنه اتضح أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي الكلي والتخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال وكذلك التخطيط الاستراتيجي الوظيفي والتشغيلي دور في خلق الميزة التنافسية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط، تخطيط استراتيجي، تنافسية، ميزة تنافسية، مؤسسة رغوة الجنوب.

Abstract:

This study, which we conducted, aims to know the role of strategic planning in creating the competitive advantage of the institution, where the study population consisted of the employees of the (South foam -Touggourt) In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and the appropriate statistical methods were used (relying on a statistical program , (spss) ,The problem of the study was addressed by addressing the first chapter that includes the theoretical framework for strategic planning and competitive advantage. In the second chapter, we dealt with a case study of the institution (South foam - Touggourt -).through theoretical and applied studies, a number of results were reached ,the most important of which is the pursuit of the institution under study to achieve a competitive advantage, well it turns out that the practice of overall strategic planning ,strategic planning for business unites ,as well as functional and operational strategic planning have a role in creating the competitive advantage under study.

Key words :

Planning, strategic planning, competitive, competitive advantage, south foam mattresses corporation

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ- ب- ج- د -	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
03	أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره التاريخي
07	ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده
09	ثالثاً : خصائص ومكونات التخطيط الاستراتيجي
14	رابعاً : مراحل وأساليب التخطيط الاستراتيجي
20	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
20	أولاً : مفهوم الميزة التنافسية ونشأتها

فهرس المحتويات:

22	ثانيا : أهمية وأهداف الميزة التنافسية
24	ثالثا : خصائص وأنواع الميزة التنافسية
26	رابعا : محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
30	المطلب الثالث : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
30	أولا : مفهوم التميز
31	ثانيا : أهداف التميز
32	ثالثا : صفات المؤسسة المتميزة
33	رابعا : الاستراتيجيات العامة للتنافسية
35	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
35	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
35	أولا : دراسة درويش مصطفى
36	ثانيا : دراسة محمد الأمين بن أحمد
36	ثالثا : دراسة إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب
37	رابعا : دراسة لطرش مصطفى
38	خامسا : دراسة غنيمي صبرينة سلطاني
38	المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية
39	أولا : من حيث الموضوع والأهداف
39	ثانيا : من حيث المنهج المستخدم
39	ثالثا : من حيث الأداة المستخدمة
39	رابعا : من حيث عينة ومجتمع الدراسة
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	

فهرس المحتويات:

43	تمهيد
44	المبحث الأول : عرض عام حول مؤسسة الافرشة — رغووة الجنوب
44	المطلب الأول : تقديم مؤسسة رغووة الجنوب
44	أولا : لمحة تاريخية عن مؤسسة رغووة الجنوب
44	ثانيا : التعريف بالمؤسسة
45	المطلب الثاني : أهداف ، نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة
45	أولا : الأهداف
45	ثانيا : نقاط القوة والضعف للمؤسسة
46	المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة
46	أولا : الهيكل التنظيمي
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول : عينة وأداة الدراسة
48	أولا : عينة الدراسة
48	ثانيا : تصميم أداة الدراسة " الاستبيان "
49	المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
49	أولا : الأساليب الوصفية
49	ثانيا : الأساليب الاستدلالية
49	المطلب الثالث : ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
49	أولا : صدق المحكمين
50	ثانيا : حساب معامل الثبات
50	ثالثا : الاتساق الداخلي للاستبيان
52	المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

فهرس المحتويات:

52	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
52	أولا : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
54	ثانيا : البيانات الوظيفية لعينة الدراسة
55	المطلب الثاني : عرض وتحليل محاور الدراسة
56	أولا : تحليل عبارات المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة
60	ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية
61	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
61	أولا : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
62	ثانيا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	1.2
50	الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	2.2
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3.2
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4.2
54	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	5.2
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	6.2
56	مقياس ليكارت الثلاثي	7.2
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	8.2
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	9.2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	10.2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول	11.2
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12.2
62	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	13.2
62	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	14.2
63	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	15.2
63	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	16.2
64	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	17.2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	أهمية التخطيط الاستراتيجي	1.1
27	دورة حياة الميزة التنافسية	2.1
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.2
52	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2.2
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	3.2
54	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	4.2
55	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	5.2
65	ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	6.2

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب تسهيل الحصول على معلومات
02	الاستبيان
03	بطاقة فنية
04	شهادة تقديرية
05	نتائج اختبار ألفا كرومباخ للاستبيان
06	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان
07	نتائج توزيع عينة الدراسة
08	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
10	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
11	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
12	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
13	قائمة الأساتذة المحكيمين

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار (الرمز)	الدلالة
(SPSS)	الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومذهلة في جميع الميادين، الأمر الذي أثر في المنظمات تأثيرا بليغا، فأصبحت تتسم بالديناميكية والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، ومن جهة أخرى وفي ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بات من الضروري على المنظمات أن تعمل على الحفاظ على مكانتها وامتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية الشيء الذي لا يمكن تحقيقه إلا بالتميز.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

إن من أبرز الطرق التي تجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق الميزة التنافسية هو التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر من أهم الأدوات الناجعة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، فهو يعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،... إلخ، كما يعمل على فهم البيئة الخارجية أيضا لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية، لذلك سيتم في هذه الدراسة إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية.

ب - طرح الإشكالية :

من خلال ما سبق تتضح لنا إشكالية الدراسة في مايلي :

فيما يكمن دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب؟
- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب؟
- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب؟
- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب؟

ت - فرضيات الدراسة

- الفرضية 1 : يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب.
- الفرضية 2 : يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب.
- الفرضية 3 : يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب.
- الفرضية 4 : يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب.

ث- مبررات اختيار الموضوع

● مبررات موضوعية :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة ووسيلة فعالة يمكن من خلالها إضفاء ميزة تنافسية للمؤسسة، إلا أنه لم يلقى اهتماما كبيرا من ناحية الاستفادة من آلياته ومزاياه التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، ولهذا كان اختيار الموضوع يهدف لمعرفة مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ودوره الفعال في خلق ميزة تنافسية لها.

● مبررات ذاتية :

إلى جانب أن الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي، كذلك أيضا وجود دوافع تتمثل في الرغبة والفضول ومعرفة كل ما هو جديد.

ج- أهداف الدراسة وأهميتها

● أهداف الدراسة :

على ضوء إشكالية الدراسة وتساؤلاتها يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل بتحليل دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. ومنه تتحدد الأهداف الفرعية التالية :

- معرفة مدى ازدياد اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالتخطيط الاستراتيجي كلما كان سببا في تحقيقها لميزة تنافسية.
- تحديد ومعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.
- تحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، وتقديم المساعدة لهم لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

● أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها، كما تعتبر المزايا التنافسية سلاح للمؤسسة حتى تضمن مكانتها وقيمتها في السوق، لذا قمنا بتسليط الضوء على هذين المتغيرين.

تبرز الأهمية أيضا من خلال معرفة مدى إمكانية تطبيق مؤسسة رغووة الجنوب للتخطيط الاستراتيجي والاستفادة من مزاياه واكتساب ميزة تنافسية.

ح- حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، والوقوف على مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة.
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة على المؤسسة الاقتصادية رغووة الجنوب بولاية تقرت.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة في الفترة من 28 جانفي إلى 20 ماي من سنة 2023.
- الحدود البشرية : اختصرت الدراسة على موظفي مؤسسة رغووة الجنوب بولاية تقرت والتي شملتها الدراسة.

خ - منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، وقصد الاجابة على الأسئلة المطروحة يتطلب منا اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لكونه الأكثر والأنسب في المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث، وتم تصميم استبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وإجراء مقابلة للحصول على بعض المعلومات مع رئيس قسم الإنتاج محل الدراسة.

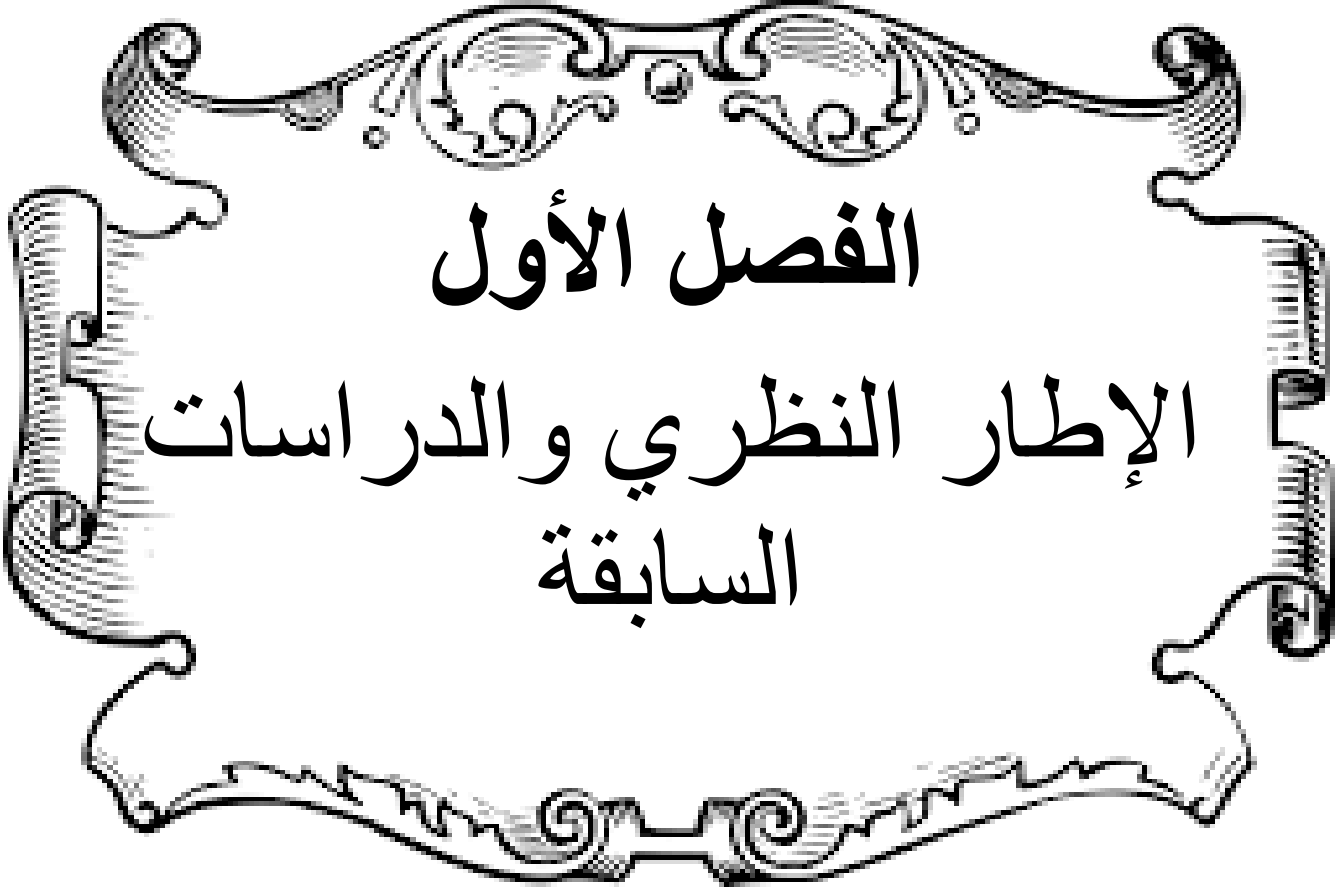
ه - صعوبات الدراسة :

- صعوبة العثور على المؤسسة التي سنجري عليها الدراسة الميدانية والسبب راجع لرفض العديد من المؤسسات لطلبنا في الحصول على المعلومات، كذلك مطلب أن تكون المؤسسة كبيرة حتى تغطي حجم العينة المطلوب.
- الصعوبة في إدارة الوقت.

و- هيكل الدراسة :

أبجرت هذه الدراسة وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وفصلين الأول نظري والثاني تطبيقي وخاتمة وجملة من التوصيات.

اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وعرض الدراسات السابقة، وقد قسم إلى مبحثين يتناول الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة لكل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والتميز في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فيهتم بالدراسات السابقة المنجزة والمتعلقة بالموضوع، في حين خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية التي سنحاول من خلالها معرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لعينة من مؤسسة رغوة الجنوب بولاية تفرت.



الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات
السابقة

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه الأساس لحياة المنظمات، حيث تقوم من خلاله بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وكذلك دراسة الاحتياجات المتغيرة، دراسة أيضا نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والانفراد من خلال إبراز مكانتها في ظل المنافسة المحلية والعالمية خاصة في المجال الصناعي.

وبناء على ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التميز، من خلال إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بهم ومدى أهميتهم. ثم يأتي المبحث الثاني والذي يتضمن عرض الدراسات السابقة ومناقشتها وبيان موقع الدراسة الحالية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، كما يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها، مما يجعلها تواجه التغيرات المختلفة وضمان بقائها واستمرارها في ظل هذه التغيرات والذي بدوره يخلق لها ميزة تنافسية دائمة.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره التاريخي

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي سوف نعطي لمحة حول المصطلحين التخطيط والاستراتيجية:

- تعريف التخطيط : هو مجموعة التدابير والإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل التعامل مع المستقبل وتحديد رؤيتها والبرامج والسياسات التي ستعتمدها مستقبلا. بما يضمن استمراريتها وبقائها وتطورها.¹

- تعريف الاستراتيجية : معروف أن مصطلح " استراتيجية " استخدم أصلا في الميدان العسكري وتطورت دلالاته حتى أصبح يعني فن القيادة في مواجهة الظروف الصعبة من خلال اتخاذ الاحتمالات والقرارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعرف على أنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا، وهي الأسلوب وهي موقع وهي آفاق.²

- التخطيط الاستراتيجي : هو عملية مستمرة ودائمة يتم من خلاله صنع القرارات في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع ضرورة المعرفة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة وقياس نتائج القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية العكسية لمنهجية المنظمة.³

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية — أدرار، 2017|2018، ص 7.

² دليان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة — بومرداس، 2013|2014، ص 3-6.

³ محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشأ العامة، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص

- هو مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتعيين الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وتطويرها، وترجمتها إلى أحداث وأفعال، من خلال تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية، ومن ثمة تحديد أهدافها وأولوياتها والعمل على تحقيقها¹

- التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، وترجمة أهدافها إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية، والمستويات الوظيفية، المستويات التشغيلية.²

- هو التخطيط للتحركات الرئيسية للمشروع لمواجهة التهديدات والسيطرة عليها أو انتهاز الفرص وكسبها.³

- التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمنظمة".⁴

بناء على ما سبق أجمعوا الباحثات على أن: التخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من معرفة وتحديد مسارها واتجاهها المستقبلي، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يكسبها مزايا تنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.

2- التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين. وقد مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبعديات إدارة الأعمال ويمكن أن نوجز تلك المراحل في ثلاث مراحل⁵ :

¹ محمد خليل أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا، 2007، ص 8.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 85.

³ مزاهر خضر محمد أحمد، مقومات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، 2017، ص 19.

⁴ ليلي بو حديد، دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الخلفة، العدد الاقتصادي (1)25، سنة النشر مجهولة، ص 5.

⁵ سوهايم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2013|2014، ص 52-55_54_53.

أ- الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديماً في الفكر البشري، ويقصد بالاستراتيجية فن القيادة أي كيف يستخدم القائد أو الجنرال القوى وهي مكونة من أبعاد ثلاثة وهي :

- الجنرال : هو الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة لاختيار الطريق الأنسب لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

- الجنرال : هو الشخص الذي يتصرف و لديه علم بأن هناك قوى أخر تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات.

- الجنرال : هو الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً ومتى يجب أن يتصرف ومتى عليه تنفيذ خطته وتحركاته في الوقت المناسب للحصول على النتائج المرغوبة.

إن التخطيط الاستراتيجي مصطلح يكثر استخدامه في المجالات العسكرية، وهو علم قديم، حيث تحدثت كتب الإدارة القديمة عن التخطيط الاستراتيجي، لكنه في ذلك الوقت لم يكن يحمل اسم التخطيط الاستراتيجي.

وفي عصر النبي محمد صلى الله عليه وسلم كان هناك أيضاً خطط ورؤى استراتيجية تشمل خطط وتموين الجيوش الإسلامية من النواحي الروحية والثقافية والعسكرية وهذا بالطبع يعد تخطيطاً، لأن من مقومات التخطيط المدة والشمول، والخطة التي لا تشمل كل الجوانب لا تسمى تخطيطاً استراتيجياً بل مرحلياً أو تكتيكياً، فالخطة الاستراتيجية تتميز بطول المدة تزيد عن عامين.

ب- مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، تحت مسمى " الاستراتيجية الإدارية " وفي فترة ما بين 1961-1965 م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحاً كبيراً مما أدى إلى قيام الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" عام 1965 م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة تحت اسم " نظام التخطيط والبرامج والموازنة " وفي الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم " السياسات الإدارية " وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوروبا والدول النامية.

ج- مرحلة ما بعد الستينات

في عام 1976م عرض " هلين وهنجر " مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي : مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وجاء " كنير وترنجو " بفلسفة الدفع أي : مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة و أهداف الوحدات المكونة مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وأهداف الوحدات المكونة لها. ثم جاء الأستاذ "أومايا" وأصدر كتابه " العقل الاستراتيجي " الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام 1985م.

وفي عام 1991م جاءت نظرية " جون ثومبسون " حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي نفس العام أصدر الأستاذ " لينش أوهامي " مع مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان " الاستراتيجية : التخطيط الاستراتيجي " توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وقالوا تتركز فكرة الاستراتيجية المعاصرة على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة. وبعد هذا التاريخ بعام أصدر الأستاذ " جورج يب " وهو أستاذ في جامعة كاليفورنيا - كتاباً انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك استراتيجية عالمية شاملة، وشملت دراسته كل من شركة كوكاكولا، وماكدونالد، وغيرهما من الشركات العالمية وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعلم الذاتي.

"حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها "جاكوبيلش" حيث دعا إلى النقاط التالية :

- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات؛
- التخلي عن التقنية المتدنية والميكانيكية المختلفة والهيكلية الوظيفية المضيق؛
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة؛
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة؛
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور؛

اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

ويمكن أن نصنف بطريقة أخرى مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي على حسب النشاط وذلك في أربع مراحل:

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الأساس المالي وإعداد وتنفيذ الموازنة السنوية ويتكون من الأهداف المالية في الإيرادات والتكاليف.

المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد والحكمة في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.

المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط الموجه خارجا أي محاولة فهم حقيقة السوق و واقعته وظواهره بالاعتماد المحوري على التنبؤ بالأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها.

المرحلة الرابعة : المرحلة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتتسم تلك المرحلة بالمواسفات الآتية :

- عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية؛
- عملية التخطيط المكتشف والعميق والمرن والخلاق؛
- وجود القيم المساعدة أو المساندة بروح الفريق والاتصال المفتوح بغية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي

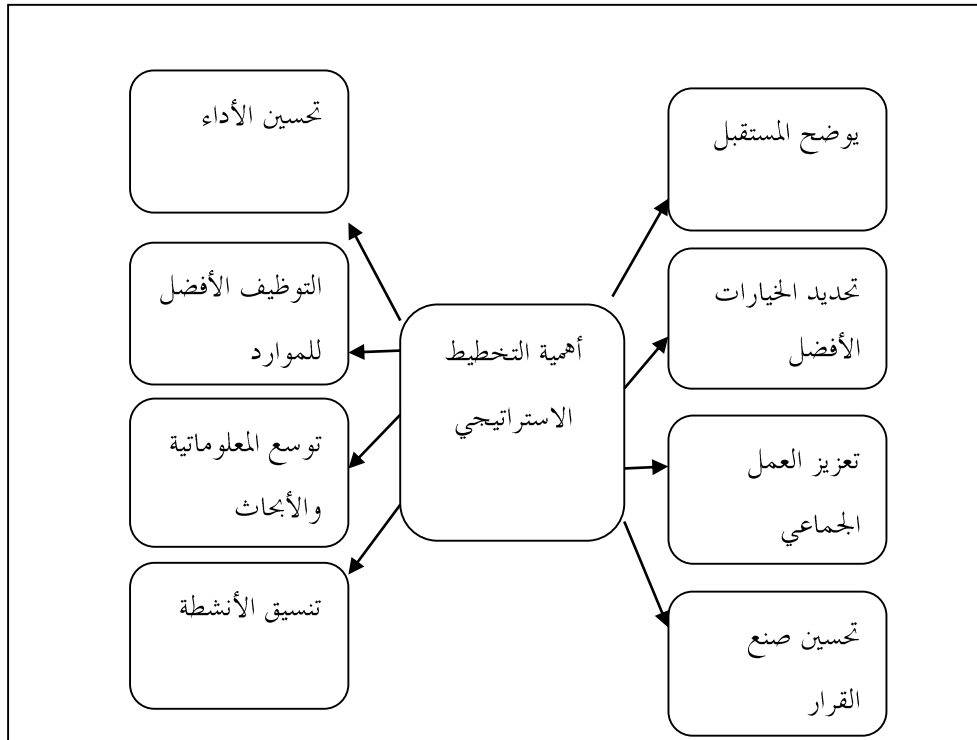
تتلخص أهمية التخطيط فيما يلي¹ :

- يساعد المنظمة في مواكبة المتغيرات التي قد تحصل مستقبلا من خلال التنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها؛
- يساعد المنظمة في تحديد خياراتها وسلوك الطريق الأفضل لها لتحقيق أهدافها؛

¹مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الدوحة - قطر، 2014، ص 73-74.

- يساعد المنظمة في الاستغلال الأمثل لقدراتها المالية والاقتصادية لتحقيق نتائج أفضل؛
- يعزز العمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المنظمة في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها مما يكسبهم الخبرة والكفاءة؛
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال مساعدتها على مواجهة الصعوبات والتعامل مع الظروف بكفاءة وفعالية وبسرعة؛
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار في المنظمة فهو يساعدها على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة؛
- يعمل على توسيع معارف المنظمة من خلال بناء قواعد معلوماتية تشمل البيئة الداخلية والخارجية؛
- يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة من خلال إحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة.

الشكل رقم 1.1: أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الدوحة - قطر ، 2014، ص 73-74.

2- فوائد التخطيط الاستراتيجي

- يجب على جميع الأسئلة التي تواجه المنظمة؛
- يساهم في عملية اتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة؛
- يوضح ويحدد التهديدات المحتملة والفرص المستقبلية؛
- يضع الأهداف المحددة لإنجازها؛
- يعتبر كأداة أساسية لقياس الأداء؛
- يعتبر بمثابة قناة للاتصال؛
- العمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة واستمراريتها؛
- العمل على التزويد بالاحتياجات التدريبية.¹

ثالثا : خصائص ومكونات التخطيط الاستراتيجي

1 - خصائص التخطيط الاستراتيجي

- تمثل أهم الخصائص التي تدعم دور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات فيما يلي² :
- يتميز بتكوينه لرؤية مستقبلية للمنظمة تحدد لها اتجاهاتها ومجالاتها مستقبلا؛
 - توجيه إدارة المنظمة بما يضمن لها مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية؛
 - يمنح للمنظمة فرص أفضل لمتابعة وتقييم وتعديل خططها واستراتيجياتها من أجل إتقانها وإنجازها؛
 - منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب في ضوء ما يتجسد أثناء التنفيذ المرحلي؛
 - تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج بما يتناسب مع التطور التقني المتسارع؛

¹أخييارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر — بسكرة، 2012|2013، ص 12.

²رحماني راشدة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2018|2019، ص 8.

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي. بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي واضح؛
 - تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
 - يتميز بأنه عملية شمولية ومتكاملة؛
 - تطور من خلال فريق عمل متكامل؛
 - يتميز بإعطاء المنظمة اتجاهها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة؛
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها؛
 - أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية؛
 - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبى وردود أفعال؛
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة؛
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة؛
 - أن تكون موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة؛
 - هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة؛
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليس تأجيل وتمهل؛
 - عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.
- وهناك مجموعة من الخصائص الأخرى والتي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي¹ :
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
 - التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد السواء؛

¹ أبو قندورة زكية، مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي — ام البواقي، 2015 | 2016، ص 56—

- تقدم تعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات؛

- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

2- مكونات التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية¹ :

أ- تشكيل رؤية المؤسسة :

تمثل الرؤية الاتجاه الذي تريد المؤسسة أن تسلكه لتصل إلى ما تطمح إليه، كما تعني الرؤية أيضا تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات، فهي عبارة عن صورة ذهنية للمستقبل المنشود، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو المستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.

ب- صياغة رسالة المؤسسة :

تعتبر صياغة رسالة المؤسسة الخطوة الثانية بعد تشكيل رؤية المؤسسة، وتعني الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة تجيب على السؤال : من نحن وماذا نريد ؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي.

وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها :

- اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءا عليها، وكما يحدد النظام الأساسي؛

- عبارة تلخص الغاية من وجود المؤسسة وتحديد ما هي طبيعتها؛

- الشعار الأساس للمؤسسة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها؛

- توجهات المنظرين والموجهين في المؤسسة.

ج-تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، من خلال المنتجات أو الخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، كما يعرف الهدف على أنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي،

¹إيلي بو حديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة باتنة — الجزائر ،

العدد 1 ، ديسمبر 2014، ص. ص 14.

وذلك خلال فترة زمنية معينة، ومن شروط الهدف الاستراتيجي: أن يكون واقعي أي يمكن تحقيقه، أن يكون موقوت أي له زمن محدد لتحقيقه.

وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، الأهداف التشغيلية كما يلي:

- **الأهداف الاستراتيجية:** تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

- **الأهداف التكتيكية:** تعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط (في حدود فترة زمنية من 3_5 سنوات)، ويشترك الهدف التكتيكي من الهدف الاستراتيجي ويمثل الوسيلة التي بواسطته تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الاستراتيجي.

- **الأهداف التشغيلية:** وتعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة، وهو دائما ما يكون هدف قصير الأجل (سنة واحدة)، ويستخرج من الأهداف التكتيكية ويمثل الوسيلة لتحقيقها.¹

د- وضع غايات المؤسسة

إن غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، وفي الواقع ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، لأن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي.

وتوجد عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المؤسسة غاياتها الاستراتيجية: الربح (الربح الصافي)، الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلا)، النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلا)، زيادة ثروة المساهمين، استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلا)، السمعة (شهرة المؤسسة في السوق)، أوضاع العاملين في المؤسسة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب)، القيادة في السوق (الحصة في السوق مثلا)، القيادة في

¹محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007|2008، ص 15.

التكنولوجيا (الإبداع والابتكار مثلا)، الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس مثلا)، نزاهة الإدارة العليا في المؤسسة (لا للواسطة والمحسوبية مثلا).

ه- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة

تحرص المؤسسات التي تضع خططها استراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالفضل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، كما تعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا ويشارك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص المنظمة على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهة لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم القرارات، كما أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضا في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات وتفاعلهم مع الأشخاص والزبائن وكيف يسلكون سلوكا أخلاقيا في المؤسسة. وتتمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيا عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

و- وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في المجال الذي تعمل فيه، وتعتبر عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى لاختيار الاستراتيجية الملائمة، وذلك بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة¹.

¹ إيلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، مرجع سابق الذكر، ص 141-142.

رابعاً : مراحل وأساليب التخطيط الاستراتيجي

1- مراحل التخطيط الاستراتيجي

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى ثلاثة مراحل وهي¹ :

المرحلة الأولى : صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والغايات الاستراتيجية

- مفهوم الرؤية : (الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود)

يقوم المخططون (من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشار إليهم مستشار أو أكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة.

وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث ، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تتبع الرؤية.

"ولا توجد طريقة علمية بإجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن التفكير ببعض الخطوات وهي كالتالي :

- يحدد فريق الخطة كم المدة التي سنخطط لها (5 أو 10 أو 20 سنة)؛

- يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها آخذاً بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث؛

- يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف، ومجالات العمل التي بقت وتلك التي ألغيت أو أضيفت؛

- يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يحقق في كل مجال من مجالات العمل؛

- يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة

(وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب)؛

- يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس، تعطي للمنظمة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت".

¹ طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية ؟ ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص 71.

- مفهوم الرسالة

وهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها للمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات والمنشآت المماثلة، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. كما أن الرسالة هي وثيقة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد¹.

- خطوات إعداد الرسالة : عند إعداد رسالة المنظمة وتحديد أهدافها لا بد من إتباع الخطوات الآتية :

- ما الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة.

- تحديد الجهات التي توجه لها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعا أو خدمات.

- تحديد الإجراءات وطرق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء.

- تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال.

- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتساهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة ومعرفة معدلات نموها، كما على المؤسسة وضع أهداف واضحة وعادلة قابلة للتحقيق.

- خصائص ومعايير الأهداف الجيدة :

وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية² :

- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.

- وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيسي.

- المرونة : أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.

¹ محمد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، المشاع المبدع، سوريا، 2018، ص 31-32.

² رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013|2014، ص 43.

- القابلية للفهم : يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها.

المرحلة الثانية : التحليل البيئي.

إن هذه العملية تعرف على أنها التشخيص الاستراتيجي، الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها واستغلالها للفرص ، وكذا معرفة نقاط الضعف وتصحيحها وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها ، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها ، ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما يلي¹ :

- تحليل البيئة الخارجية:

يعرف التحليل الخارجي على أنه عملية استكشاف وتحديد للفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، وذلك من خلال فحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة.

- " عناصر تحليل البيئة الخارجية : ويتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، وتحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال الخطوات التالية :

- جمع المعلومات : من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي :

- توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة : يتم التوصل إليها جماعيا من خلال إحدى الطرق التالية : المناقشات بين المديرين، التقارير التي تقدم إلى المديرين، العصف الذهني ... إلخ.

- تحديد نوعية المعلومة المطلوبة : المعلومات البيئية عن الصناعة، الموردون، العملاء، المنافسون، عن الاقتصاد : الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم ، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية : التعليم، نسبة شغل المرأة ... إلخ .

- التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، مجلات، تقارير ... إلخ.

- الحصول على المعلومات".

¹ الشريف بقة، فايزة مخلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1 - جامعة سطيف ، العدد 2، جوان 2015 ، ص.ص 134-136-138.

- اكتشاف الفرص والتهديدات : يتم الكشف عن التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، وتحديد البيانات الأساسية التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة.

وكلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.

- تحليل الفرص والتهديدات : تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات

- تحليل البيئة الداخلية :

"تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال العناصر التالية"¹:

عناصر تحليل البيئة الداخلية : إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، كما تمكننا من معرفة قدراتها المتوافرة حالياً ، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية:

- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي : والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة ، من خلال تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة : يتم في هذه الخطوة التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة وذلك من خلال عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، مع مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف : "إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة".

¹ الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق الذكر، ص140،139.

المرحلة الثالثة : تحديد الخيار الاستراتيجي.

إن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المنظمة المرغوب فيها، وذلك من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة ويتم عن طريق¹ :

- البدائل الاستراتيجية على المستوى العام : " تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة بترجمة رسالة وأهداف المنظمة إلى تصرفات فعلية، وتصنف إلى ثلاثة استراتيجيات هي :

- استراتيجيات الاستقرار أو الثبات؛

- استراتيجيات النمو السريع؛

- استراتيجية الانكماش أو التراجع".

- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : " هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية حددها بورتر وهي تعتبر من الاستراتيجيات الأساسية وتمثل في ما يلي :

- الريادة في التكلفة؛

- استراتيجية التمييز؛

- استراتيجية التركيز".

- البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي : إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق، الإنتاج، والعمليات، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، ويتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المنظمة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.

¹ساكر دنيا ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2018 | 2019، ص 65—

2- أساليب التخطيط الاستراتيجي

يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي¹ :

أ- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى : " يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، ثم تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم".

ب- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل : " يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجية وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها . وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها".

ج- المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى : " هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالف الذكر وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والوسطى".

د- أسلوب فريق التخطيط : " تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى . وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي".

وهناك أسلوبان رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الاستراتيجية وهما :

هـ- أسلوب الاعتماد على الحدس : " وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات استراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود . ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص".

¹موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الأكاديمية العربية، 2008، ص25-26.

- أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي : "هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقا لمجموعة من الإجراءات، حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة".

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية ونشأتها

1- مفهوم الميزة التنافسية

- من خلال المسح لأهم التعاريف الميزة التنافسية تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب ويختلف باختلاف الوقت وميدان النشاط الذي واكبه الباحث، وكثرة التعاريف ارتأينا إلى لم المتداخلة منها والمتشابهة، كما وتبسيط الضوء على اشملها وأدقها.

- وترجع بداياته إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter حيث عرف الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية الإبداع، أما الدكتور "صلاح عبد القادر النعيمي" فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية وجب المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يركز على مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات منظمات أخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس المنظمة تستطيع إنتاج منتجاتها وخدماتها بجودة عالية وبأقل التكاليف من المنافسين، ويلخص الدكتور الميزة التنافسية بوصفها أنها قدرة المنظمة على التفرد للحصول على مركز تنافسي متقدم بالاستناد على ما تملكه من مدخلات ذات كفاءة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفعالية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات وخدمات يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز المحققة.¹

¹ ابن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى العلمي الدولي: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص. ص. 4.

- يوضح (Render and Heizer) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين الآخرين، أي ان الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة، ويؤكد (Tampoe and Macmillan) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية والحفاظ عليها، وأن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تحقق للمنظمة ميزة متفردة تؤهلها للتفوق على المنافسين.¹

- رأى (Harvy) أنها المصدر الذي يعزز وينمي وضع المنظمة ويحقق لها الأرباح في السوق وذلك من خلال امتيازها على المنافسين في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز في الإنتاج، بينما حددها (Mcgahan) أنها أداء أنشطة المنظمة بصورة أكثر فعالية ودقة وكثافة مقارنة بالمنافسين الآخرين. ولاحظ (Pitts Lei) أنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين الآخرين تحقيقها.²

- وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن استخلاص الآتي :

- إن الميزة التنافسية تمثل مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الأفضل لأداء عملها؛

- أنها تمثل مؤشرا لاحتلال المنظمة موقعا متميزا في السوق، ومصدرا لتعزيز وضع المنظمة وتحقيق الأرباح؛

- أنها أداء أنشطة المنظمة بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين الآخرين؛

- أنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها متفردة ومتميزة وخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها ويمكن أن تحافظ عليها لفترة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.³

ومما سبق نستنتج نحن الباحثات بأن : الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق قيمة وتجعلها متفردة، ويكون هذا من خلال إتباعها لمجموعة من الإجراءات والسياسات .

¹ عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص59.

² عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مجهولة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010، ص. ص20.

³ عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص. ص20.

2- نشأة الميزة التنافسية

نشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية وخارجية متمثلة في¹:

أ- العوامل الخارجية:

إن تغير احتياجات العمل أو التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا أو الاقتصاد والقانون من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك نتيجة السرعة في رد الفعل على التغيرات، فالتاجر المستورد للتكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره يستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق رد فعله السريع على تلك التغيرات، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية وهذا بناء على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة وتوقع المتغيرات وكذلك تحليلها للمعلومات.

ب- العوامل الداخلية:

وهي إمكانية المؤسسة على امتلاك لموارد وقدرات غير متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم فريد ومميز لدى العملاء تمكنه من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداده أو استئجار من لديه طريقة مميزة في صنعه، فلابتكار والإبداع لهما دور كبير وهام في خلق ميزة تنافسية، كما لا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة فحسب ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية وأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة.

ثانيا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1- أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات أمرا ضروريا من أجل تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة وتبرز أهمية الميزة التنافسية في ما يلي²:

أ- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية)؛

¹سهنتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 53-54.

²فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 39.

ب- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً معتمداً لمواجهة التحديات المنظمات المنافسة أي قيام المنظمة بتنمية قدراتها ومعرفتها عن طريق خلق تقنيات ومهارات إنتاجية تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل أسرع؛

ج- تمثل معياراً هاماً لتمييز المنظمات الناجحة لأن المنظمات الناجحة تتميز بامتلاكها نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛

د- كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها تعد هدفاً أساسياً للمؤسسات التي تطمح لتحقيق التميز والتفوق، إن قوة المنافسة تفرض عوامل معينة للنجاح، هذه العوامل تتغير حسب استراتيجيات المنافسين، فقدرة الشركة على استغلال مواردها وامكانياتها التي تملكها وكذا اشباع حاجات ورغبات عملائها بأسلوب يصعب تقليده يكسبها ميزة تنافسية تفوق منافسيها، لذا ينبغي على الشركات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق ميزتها التنافسية لكي تستطيع مجابهة التحديات والتهديدات من قبل الشركات المنافسة لها¹.

2- أهداف الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية هي²:

أ- القدرة على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات فريدة ومميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون؛

ب- خلق وإيجاد فرص تسويقية جديدة وجيدة؛

ج- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع عملاء جدد أو سلع وخدمات جديدة؛

د- إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين وباستمرار هذا النجاح تزيد العائدات المالية والأرباح الصافية للمؤسسة؛

هـ- بناء رؤية مستقبلية جديدة للأهداف المراد المؤسسة تحقيقها والفرص التي ترغب باقتناصها؛

¹ ميثاق هانف الفتلاوي وآخرون، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 7، 2006، ص. 142.

² سهنال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص 55-56.

و- خلق قيمة للعملاء للوصول إلى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثالثا : خصائص وأنواع الميزة التنافسية

1- خصائص الميزة التنافسية

أ- يمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية على النحو الآتي:

ب- أنها نسبية، مقارنة مع المنافسين وليست مطلقة؛

ج- أنها تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

د- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق القيمة لديها وبالتالي الحفاظ على العميل لمدة أطول؛

هـ- تتحقق لمدة طويلة من الزمن ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها¹؛

و- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة؛

ز- تركز على المدى البعيد حيث تستغل الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية؛

ح- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد².

¹محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 44-45.

²صديقي أمينة، قرزة أسمهان، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2012، ص 257.

2-أنواع الميزة التنافسية:

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت، وسنتطرق إلى كل منها في ما يلي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** نقصد به قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين تمكنها من تحقيق عوائد كبيرة، ولكي تحقق هذه الميزة وجب على المؤسسة مراقبة تكاليف بعض العناصر والتحكم فيها ومن بين هذه العناصر¹:

- **مراقبة التعلم:** التعلم والتكوين هو نتيجة جهود بعض الإطارات لذا وجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل مراقبة جميع التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

- **مراقبة الروابط:** لكي تستطيع المؤسسة تحسين موقعها في ميدان التكاليف وجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة والعمل على استغلالها.

- **مراقبة الإلحاق :** ويكون هذا بطريقتين، إما عن طريق تجميع الأنشطة التي تنتج قيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينهما، أو عن طريق نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس نفس الأنشطة.

- **مراقبة الرزنامة :** نجد أن في بعض القطاعات من ينشط أولاً يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما من تنتظر يمكنها امتلاك بعض الميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير.

- **مراقبة التموضع :** ويأثر على عناصر عديدة منها : مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، والمؤسسات التي تختار أحسن المواضع تمتلك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

ب- **ميزة تميز المنتجات :** ويعني أن تقدم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة وفريدة لتنال رضا المستهلك لذلك من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والتقنيات التكنولوجية العالية وسياسة سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة².

¹ فاطمة الزهراء بن مجدل، مرجع سابق الذكر، ص 49-50.

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، للملقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الاغواط، 13-14 ديسمبر 2011، ص.ص7.

ج- ميزة اختصار الوقت (JIT) : هي أن نحقق ميزة تنافسية من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر نذكر منها¹ :

- تخفيض من عرض وتقديم المنتجات الجديدة في الأسواق؛
- تخفيض من زمن دورات التصنيع للمنتجات وبالتالي التخفيض من تكاليف التخزين والإنتاج؛
- تخفيض من زمن تسليم الطلبات للزبائن؛
- تخفيض زمن تغيير العمليات الإنتاجية؛
- الالتزام بتوقيت زمني محدد في التعامل مع الزبائن.

رابعا: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية لشركة ما وفقا لبعدين أساسيين من خلالهما يمكن أن نحدد مدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين وهذان البعدان هما :

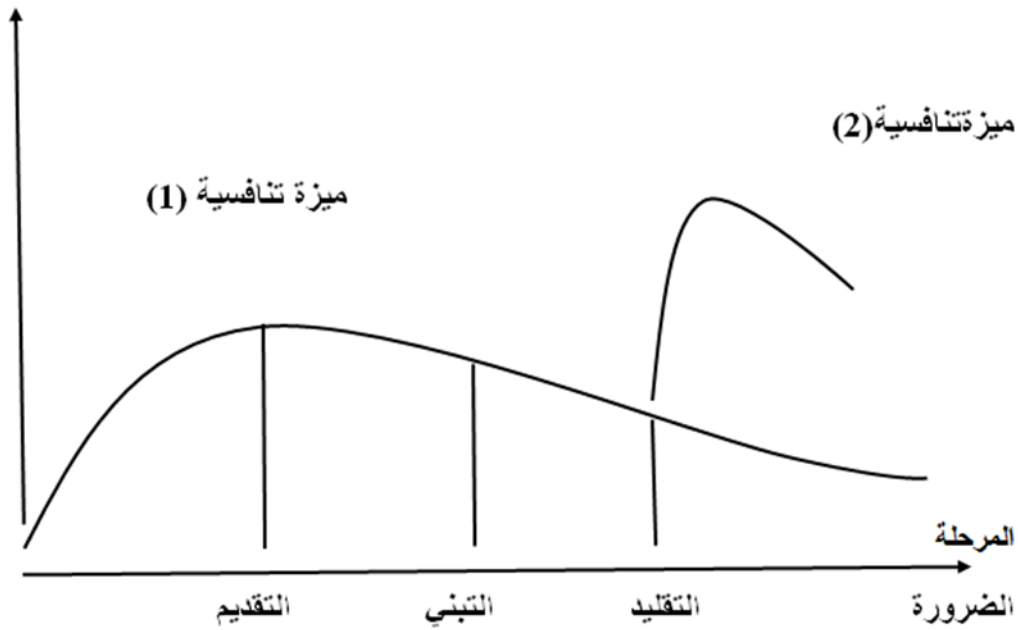
أ- حجم الميزة التنافسية :

يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات الأخرى، حيث كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلب جهود أكثر من المنظمات المنافسة للحد من أثرها والتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية كذلك دورة حياة تبدأ من المرحلة التقديم تليها مرحلة التبي من قبل المنظمات المنافسة، ثم تأتي مرحلة الركود في حال تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وبهذا تظهر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الضرورة، والتي تؤدي بالمنظمة إلى تطوير الميزة الحالية كما هو موضح في الشكل الموالي²:

¹ إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، مرجع سابق الذكر، ص، 7.

² مبخاش إيتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص

الشكل رقم 2.1: دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: مخناش إبتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 75.

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين أن الميزة التنافسية تمر بمراحل هي¹:

- **مرحلة التقديم:** وهي المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، لأنها تحتاج للعديد من الامكانيات (المادية، المالية، البشرية) وجهود ضخمة لان الميزة التنافسية تقدم أول مرة في الصناعة، وجديدة كذلك على المنافسين ومع مرور الزمن يبدأ حجمها في التزايد نتيجة الاقبال المتزايد للمستهلكين عليها، حيث نلاحظ حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كما يطلق كذلك على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة تركيزا عليها لأنها تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، لان من خلال الشكل يتضح لنا ان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه. وبسبب حجم الميزة المرتفع يبدأ المنافسين في التحرك بغية معرفة مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة التنافسية في التراجع، وذلك بسبب تقليد المنافسين للميزة.

¹مخناش إبتسام، مرجع سابق الذكر، ص 75، 76.

- مرحلة الضرورة : يتضح لنا من خلال الشكل أن الميزة التنافسية تواصل تراجع حجمها، وذلك لان المنافسين يملكون نفس الميزة أو أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة أن تحسن ميزتها الحالية وتعمل على إنشاء ميزة أخرى جديدة مختلفة.

ب- نطاق التنافس : ويعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويتشكل هذا النطاق من أربعة أبعاد هي¹:

- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وتنوع الزبائن وهنا يتم الاختيار بين التركيز على نطاق معين من السوق أو التركيز على كل السوق؛

- درجة التكامل الأمامي : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء الداخلية أو الخارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

- البعد الجغرافي : يمثل المناطق أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، حيث يسمح هذا النطاق الجغرافي في تحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية متنوعة؛

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي فيس ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه أن يخلق فرص عديدة لتحقيق الميزة التنافسية.

¹تواني بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، ص. ص15-16.

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية نذكرها¹:

أ- مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين وهي أقل قابلية للاستمرار عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/ الخدمة.

- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة المحققة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا توافر مهارات ذات مستوى مرتفع، وكذلك تاريخ طويل من الاستثمارات والتعلم المتخصص، والبحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو شراء مواد أولية رخيصة، فإن يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإن يصعب على المنافس تقليدها.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب على المؤسسات العمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة الحالية، لذا وجب عليها تغيير المؤسسة للميزة الحالية وخلق ميزة جديدة.

وعليه لا يكفي للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية، بل وجب أن تكون قادرة على معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وذلك وفقا لمعايير معينة معمول بها في قطاع النشاط.

¹بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص23-24.

المطلب الثالث : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم التميز

قبل البدء لا بد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والإنجليزية¹:

- في اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل " تميز " الذي يعني امتاز.
- و يقال : تميز القوم أي الفرد وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.
- في اللغة الإنجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز وإتقان، وإبداع : شيء يبدع به الشخص ويتميز عن الآخرين.

والجدير بالذكر أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو.

- التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة أثرية تعتمد على منهج يرتبط، بكيفية إنجازات ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كأنه من أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والابداع، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصدر منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة².

- فكما يعرف هذا المصطلح بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز .

- يمكن القول إن التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو تصنع سلعة³.

¹عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص27-28.

²ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص18.

³آيت إبراهيم حولة، أُر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة ليل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أم بواقي، 2014-2015، ص30.

- يمكن القول أيضا هو القدرة على الإبداع و الابتكار، وخلق أفكار جديدة وخلاقة بعيدة عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج إيجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعن المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين وإتباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف لتحقيقها¹.
- ويمكن القول إن تحقيق التميز من خلال الوعي والفهم الكامل من قبل إدارة المؤسسة ومن جميع العاملين في المستويات الإدارية مع التزامهم لمفاهيم وتطبيقات الإدارة من أجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للوصول للمستوى المتميز.
- يمكن القول أن التميز هو أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها أو أن يتفوق مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.²
- من خلال التعاريف السابقة استنتجنا نحن الباحثات بأن التميز هو : أسلوب أو منهج من خلاله تمنح المؤسسة صفة أو خاصية الانفراد والتألق في مجال معين ، مما يسمح لها بتحقيق نتائج مثالية تتفوق من خلالها على مثيلاتها من المؤسسات.

ثانيا : أهداف التميز

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها³ :

- استحداث قوة عمل قوية و ممكنة؛
- القدرة على إنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي و الخارجي؛
- تحقيق رغبات المستهلك الداخلي و الخارجي و التعرف عليها؛
- التركيز على صانع الخدمة أو السلعة و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة؛
- توفير القيادة المرنة لتوجيه و تحفيز العامل و الاتصال معهم؛

¹ رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021-2022، ص43.

² عبد المعطي محمد البحصي، مرجع سبق ذكره، ص29.

³ خالدة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعام، خميس مليانة- العدد 14، مجلد 1، 2016، ص.ص168-

- إطلاق الطاقات و الإبداعات و الابتكارات لدى الأفراد العاملين و عدم ربطهم بالسياسات المقيدة غير المرنة؛

- تحقيق الرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء الحقيقي في المنظمة لخدمة المستهلك و نيل رضاه.

ثالثا : صفات المؤسسة المتميزة

قبل البدء بصفات المؤسسة المتميزة علينا أولا تقديم تعريف مبسط لها : فهي المنظمة التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف مدراء أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة كما أنها تعبر عن كل فعل ونقاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة.¹

لقد حدد الباحثان Tom Peter-Robert water men مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي²:

- تعتمد على مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروا بعناية كبيرة.

- التقريب إلى الزبون: من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة وليست المؤسسة هي من تحدد المنتج، باختصار المؤسسة تنتج ما يراه المستهلك مناسباً.

- الاستقلالية وروح التجديد: عن طريق عدم التدخل في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم بل على العكس من ذلك القيام بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم.

- تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال: فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم وبناء الأهداف وإعطاءهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم لأنه كلما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح، فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض.

¹ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص.18-19.

²حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 55-سكيكدة، 2006 | 2007، ص 11،12،13 .

1- التجمع حول قيم أساسية: إن من بين ما تتميز به المؤسسات هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة وتأثيرها في مصروفات العمل.

2- يقتصر على ما تعرف إنجازته: أي التزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط.

3- تعتمد هيكلية بسيطة وخفيفة: تبين من خلال الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفين حيث كانت تتسم بالبساطة، والإداريون في القمة عددهم قليل، فالمؤسسات المتميزة مرنة في مواجهة الظروف سريعة التغير في محيطها.

4- الربط بين الجدية والليوننة: تتمتع المؤسسات بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت حيث نجد من ناحية أنها تشترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم.

- في نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها، وهذه الصفات ليست غريبة ولا جديدة بل أن بعضها تكون معرفة وقديمة.

رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية العامة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مساهمة للمنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدتها في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف لديها مما يسمح لها بمعالجتها قبل محاولة المنافسون استغلالها في المنافسة في السوق وذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها، نظراً لما لها من أهمية كأسلوب فعال، حيث يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها و يبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها ميزة تنافسية إلى حد كبير. بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها، كما تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وصنف الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاث أصناف وهي قيادة التكلفة، التمييز والتركيز أو التخصص والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة و سنتداول هذه الاستراتيجيات فيما يلي¹:

¹محمد الأمين بن أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017، ص 63.

1- استراتيجية قيادة التكلفة : وهي التي تعتمد على استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتشهد في أسواق كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين.¹

2- استراتيجية التمييز : تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على التميز و الانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها ، من خلال تقديمها لمنتجات و خدمات و احتياجات مختلفة عما يقدمه المنافسون و ذلك من أجل أن يناسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر و هي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لدى المؤسسات العالمية و عليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات العالية السريعة تحقيق مستوى عالي من التميز و معايير الجودة و الوصول إلى جودة غير عادية بالخدمة الممتازة في الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم و سرعة تلبية الطلبات) الموثوقية و المرونة و التصغير و التصميم الهندسي و الأداء، تسهيلات الدفع و بالتالي فإن نجاح هذه الاستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.²

3- استراتيجية التركيز : هو قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاج معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، ان المبرر الرئيسي لإتباع هذه الاستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة و تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية، وقد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكانيتها.³

¹الكحل حسين مهدي، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد حبيز، بسكرة، 2019-2020، ص18.

²لوي صبحي دحور، دور المعرفة السوقية في اختيار استراتيجيات التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014، ص11.

³عمر سعيد الأيوبي، الاستراتيجية التنافسية، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، الامارات، 2010، ص55.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسات

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة والمشاهدة لدراستنا وبيان موقعها فيها.

أولاً : دراسة درويش مصطفى، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل ، 2014

قام الباحث في هذه الدراسة بطرح إشكالية ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، والهدف من هذه الدراسة اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل في هذه الدراسة ما يلي :

- يوجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- توجد معوقات كثيرة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية؛
- لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- وقد أوصت الدراسة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلي :
- تعزيز الاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي والحرص على التأكد من مدى فعاليته؛
- العمل على صياغة رسالة المؤسسة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛
- الحرص على أن تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف؛

- تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها؛

- البحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي لتجنبها؛

- الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها، تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية؛

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية والتي تعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مراحلها.

ثانياً: محمد الأمين بن أحمد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-القبة-الجزائر العاصمة-2017

هدفت الدراسة إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ومدى ازدياد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية، كما أجريت الدراسة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-القبة الجزائر العاصمة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة هي كون التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء في الأسواق أن تعتمد عليه، كذلك ضرورة القيام بعملية التحليل البيئي لأنه أهم مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى اعتبار البنك أحد الركائز المهمة في دفع عملة التقدم، زيادة عن ذلك تعد الميزة التنافسية أمر ضروري لا بد من وجوده في القطاع البنكي حيث تحققها يكون عن طريق التخطيط الاستراتيجي من خلال حسن تسيير الموارد المالية والتميز في الخدمات المصرفية.

كما توصلت إلى وجود عدة مشاكل تمنع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع البنكي منها وعدم وجود الوقت الكافي للمعياريين بوضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى.

كما اقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام بالموظفين وتحقيق التناسق والاتصال بينهم من شأنه أن يحقق نوع من التميز والكفاءة في الخدمات المقدمة من طرف البنك بالإضافة إلى نوعية الموظفين وتحسيسهم بأهمية تطبيق أهداف ورسالة البنك كما يتوجب على البنك إعداد كفاءات عالية تتحكم في تقنيات البنوك كذلك تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية في البنوك يزيد من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.

ثالثا : دراسة إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية، 2018

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، وأجريت الدراسة ببعض المؤسسات الحكومية السودانية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الرسالة، الأهداف) وجودة التدريب، بينت الدراسة أنه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السودانية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة، كما بينت الدراسة الفوائد التي تجنيها المؤسسات الحكومية التي تتبع التدريب الاستراتيجي وأكدت تحسن الأداء العام بالمؤسسات الحكومية بعد تطبيق الجودة التدريسية.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب لرفع كفاءة الأداء للعاملين على مستوى المؤسسات الحكومية، زيارة وتطوير مخرجات المنظمة لمعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل، نقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة من خلال البرنامج التدريبي، يجب الحرص على جودة التدريب من خلال البرامج المقدمة من الخبراء، ضرورة انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين الأهداف وبين استراتيجيات المؤسسات.

رابعا : دراسة لطرش مصطفى ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من ولاية عين الدفلى، 2018

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير، أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها؛
- إن عملية التشخيص الاستراتيجي هو من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات؛
- التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها؛

- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها.

وتمثل التوصيات التي قدمتها الدراسة في ما يلي :

- على المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارستها وعلاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي؛

- إعطاء أهمية أكبر للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها على المنافسة والبقاء للاستفادة منه في عملية التنمية.

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المناقشة والبقاء أطول مدة ممكنة في النشاط الاقتصادي.

خامسا : دراسة عنايمي صبرينة وسلطاني ليلي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة، 2021

فقد حاول الباحث أن يبين دور التخطيط الاستراتيجي وأثره بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين نتائج الدراسة المتوصل إليها هو أن التخطيط الاستراتيجي هو مهمة أساسية وجب على المؤسسة الاعتماد عليه وأن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق بين أنشطتها المختلفة وكذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي وهذا من خلال التسيير الأمثل للموارد المادية والبشرية والتميز في المنتجات، إضافة إلى هذا أوضح أن المؤسسة تهتم بالتحليل الدوري لبيئتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يجعلها أكثر حيوية ونشاط من خلال تحديد منتجاتها.

أوصى الباحثان بضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية كأساس للإبداع التكنولوجي، والالتزام بتكوين رؤية المؤسسة وتحديد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، كما وأوصى إلى الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة من أجل التكيف معها والعمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعمال.

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الأساسية، يمكن رصد العديد من عناصر التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء هذه الدراسة.

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات والأهداف، حيث تناولت بعضها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل دراسة: (درويش مصطفى، 2014) و (محمد الأمين بن أحمد، 2017) و (إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، 2018)، (غنايمي صرينة و سلطاني ليلي، 2021)، و تتشابه مع دراسة (درويش مصطفى، 2014) و (غنايمي صرينة و سلطاني ليلي، 2021)، حيث تم اعتماد متغيرات مشتركة مع هذه الدراسة مثل: مراحل التخطيط الاستراتيجي، محددات الميزة التنافسية.

كما تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث ابراز العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ماعدا دراسة (إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، 2018) والتي هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب في المؤسسات الحكومية السودانية.

أما الدراسة فتختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولة ابراز أهمية ومعرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية والدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم.

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

ثالثاً : من حيث الأداة المستخدمة

اشتركت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

رابعاً : من حيث عينة ومجتمع الدراسات

اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما جاء في دراسة (درويش مصطفى 2014) بولاية جيجل ودراسة (لطرش مصطفى 2018) بولاية عين الدفلى، كما أجريت دراسة (إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب 2018) على عينة من المؤسسات الحكومية السودانية، ودراسة (غنايمي صرينة 2021) كان مجتمع الدراسة فيها يشمل المركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة).

لكن الدراسة تتشابه من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة (محمد الأمين بن أحمد 2017) حيث كان مجتمع الدراسة منحصر في مؤسسة واحدة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل النظري، نجد أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية من خلال تمكينها من معرفة إمكانياتها واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التغيرات المختلفة لمحيطها فالتسابق والتزاحم اليوم أصبح على تحقيق الميزة التنافسية والتميز من خلال استراتيجيات معينة فهي ضمان للاستمرارية والبقاء في السوق وكذلك تعزيز الحصة السوقية.

ولإثراء ما تم التوصل إليه في العرض النظري، سيتم من خلال الفصل الموالي الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تطبيقياً، من خلال معرفة مدى استخدام المؤسسة الاقتصادية للتخطيط الاستراتيجي، ومعرفة المعوقات التي قد تحول دون استخدامه، وكذا التطرق إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

ولمعرفة كل هذا سيتم الاعتماد على دراسة حالة عينة من المؤسسة الاقتصادية "رغوة الجنوب" التي تنشط بولاية تفرت.

A decorative border made of scrollwork and floral patterns, framing the text. It features intricate designs with swirls and leaf-like motifs, rendered in a black and white line-art style.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي وخلق الميزة فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في المؤسسة رغوة الجنوب تقرت، من أجل معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاد كل من التخطيط الاستراتيجي الكلي والتخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي الوظيفي، التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة وتوزيع عليهم استبيان الدراسة من أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومختلف الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : عرض عام حول مؤسسة الأفرشة -رغوة الجنوب-
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية
- المبحث الثالث : عرض وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : عرض عام حول مؤسسة الأفرشة - رغوة الجنوب-

تعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات الرائدة في صناعة الأفرشة والإسفنج، وفيما يلي نستعرض أهم الجوانب التعريفية عن المؤسسة انطلاقاً من النشأة إلى الوقت الحالي.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة رغوة الجنوب

سنتناول في هذا المطلب الجانب التاريخي وتعريف مختصر للمؤسسة.

أولاً : لمحة تاريخية عن مؤسسة رغوة الجنوب

مؤسسة رغوة الجنوب تعد الوحدة الأكبر والمؤسسة الأم لمجمع ريم الاقتصادي حيث أنها تعتبر أهم الوحدات الصناعية والتجارية في منطقة تقرت مما سمح لها باحتكار السوق على المستوى الوطني وخصوصاً على مستوى الجنوب، ولقد قامت خلال فترة تطورها بعدة إصلاحات أهمها في سنة 1996 حيث قامت بتركيب آلة جديدة لصنع الإسفنج من صنع إيطالي والتي تعد ثاني آلة في إفريقيا بعد الآلة الموجودة في تونس.

كما قامت المؤسسة بتركيب آلة تعمل عن طريق الحاسوب وظيفتها تشكيل الإسفنج بأي شكل كان ويتم ذلك عن طريق رسم الشكل في الحاسوب ثم تقوم الآلة بقطع الإسفنج أوتوماتيكياً.¹

ثانياً : التعريف بالمؤسسة

تأسست مؤسسة رغوة الجنوب سنة 1984 إلا أنها دخلت في الإنتاج الفعلي في 1985/01/01، تعتبر المؤسسة متوسطة الحجم حيث تحتوي على 194 عامل منهم 118 ذكور و76 إناث.

1- الشكل القانوني : تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL

2- المقر الاجتماعي : تقع الشركة في ولاية تقرت، وتربع على مساحة تقدر ب 216500م².

وتعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات ذات الأداء المتطور والمتزايد وهذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الأجرور خلال السنوات 2010.2011.2012. بعدما مرت بمرحلة حرجة من سنة 2008

¹ خالد بوليف، قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2021/2022، ص 28.

إلى غاية سنة 2010 والتي سرعان ما استطاعت تداركها والخروج منها بأقل المخاطر ذلك لأنها تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية والتجارية في المنطقة.

المطلب الثاني : أهداف، نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة

أولا : الأهداف

من أهم الأهداف المسطرة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها نجد¹:

- تلبية طلبات السوق الوطنية من الأفرشة بكل الأنواع؛
 - محاولة تقليل التكاليف المالية للإنتاج؛
 - العمل على النهوض بقطاع الصناعة؛
 - محاولة البحث والعمل على تطوير الإنتاج لكي تستطيع مواجهة أي مناقشة كانت.
- كما تتمثل الأهداف العامة للمؤسسة فيما يلي:

- 1- وضع توجيهات نوعية وقوية من أجل التحسين الداخلي للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق؛
- 2- توازن العلاقات بين المؤسسة والمساهمين والعملاء؛
- 3- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- 4- رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتطوير نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- 5- تنشيط الجانب المالي والبشري للمؤسسة؛
- 6- التحكم في التكاليف والاستغلال العقلاني للموارد، لأن الإفراط في الاستهلاك يعطي مردودية سيئة.

ثانيا : نقاط القوة والضعف للمؤسسة

- 1- إطارات الموارد البشرية للمؤسسة : عمال وإطارات عالية ومؤهلة وذات تكوين عالي إلا أن هناك نقص الفعالية ونقص الاهتمام بالجانب البشري بصفة كبيرة وهذا لعدم وجود مصلحة خاصة بالموارد البشرية.
- 2- الموارد المالية للمؤسسة : إن القدرات المالية للمؤسسة جد مرتفعة لأنها تعد المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها، لذا المؤسسة قادرة على ضمان سداد عمالها بشكل منتظم.

¹ خالد بوليف، قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مرجع سابق الذكر، ص29.

3- التمويل : تتبع المؤسسة أثناء قيامها بنشاطها بعدة طرق منها:

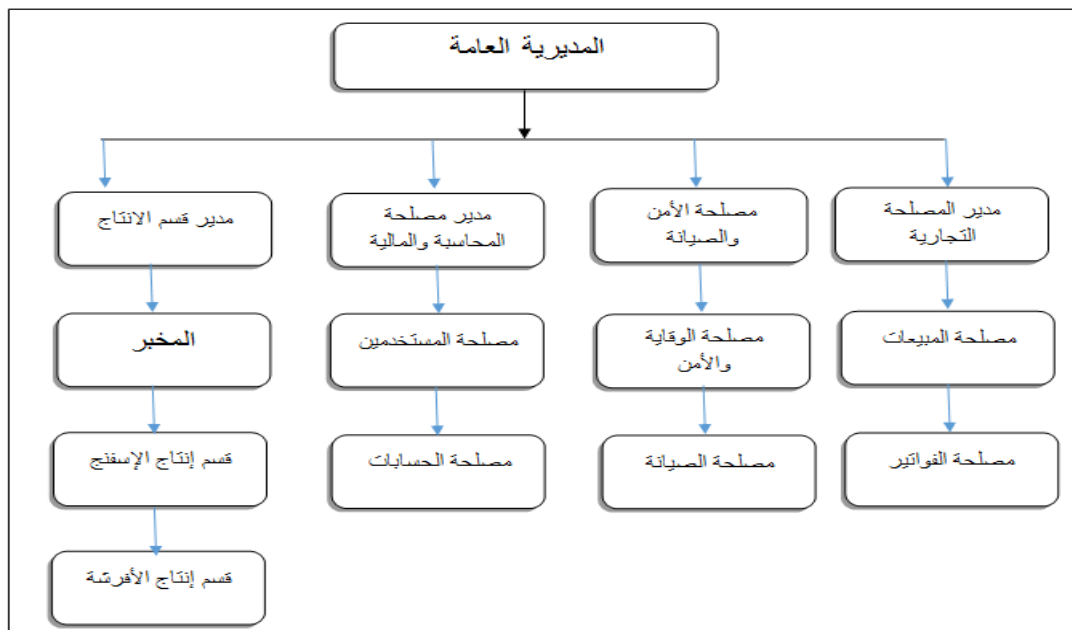
- التمويل الذاتي : أي أن المؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة وبالخصوص العوائد التي تحققها من بيع منتجاتها؛
- الاقتراض من البنوك؛
- التسيقات المقدمة من طرف الزبائن.¹

المطلب الثالث : التنظيم الإداري للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

¹ سعيدة ميلي، أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2016/2015، ص52.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن شرح الأقسام التي تحتوي عليها المؤسسة كما يلي :¹

1- المديرية العامة : هي خلية المدير العام ومن مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال مصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات والمعايير الناجعة بهدف التسيير الاحسن لجميع مصالح المؤسسة.

2- المصلحة التجارية : من مهامها القيام بإعداد دراسة السوق من خلال معرفة : أسعار الشراء، المنافسين، الزبائن والموردين بالإضافة الى متابعة واختيار المشاريع في الوقت المناسب.

3- مصلحة المبيعات والفوترة : هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم على مستواها اعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات.

4- مصلحة المحاسبة والمالية : تقسم الى مصلحتين، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة، تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب فيه الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة ومن مهامها:

أ- القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على الميزانية الختامية؛

ب- تحضير المراسلات بين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين (البنوك والإدارة الجبائية) ؛

ج- مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة؛

د- السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديريات للشركة؛

هـ- يقوم قسم المالية بالدفع للموردين والتكفل بإجراءات التأمين المختلفة والعمليات الجبائية.

5- مصلحة الامن والصيانة : وتنقسم هذه المصلحة إلى خليتين :

أ- خلية الأمن والوقاية : حيث تقوم هذه الخلية بالسهر على امن الشركة من المخاطر وذلك بالتدخل

والاتصال بالمصالح المعنية، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف مديريات الشركة؛

ب- خلية الصيانة : حيث يتم على مستوى هذه الخلية المتابعة والحفاظ على سلامة المعدات والأدوات

من أي عطب أو خلل مهما كان.

6- قسم الإنتاج : يتم في هذا القسم انتاج خليط من المواد الأولية وينقسم الى:

أ- المخبر: ويتم فيه فحص المزيج وتقديم نتائج التحاليل لضمان جودة المنتجات؛

ب - قسم إنتاج الإسفنج : ويعد القسم الذي يقدم فيه الإسفنج بالشكل النهائي قبل عملية الشحن والبيع؛

ج- قسم انتاج الافرشة : ويعد القسم الذي تقدم فيه الأفرشة للمعاينة النهائية قبل عملية الشحن والبيع.

¹خالد بوليف، قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مرجع سابق الذكر، ص30-31.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي مؤسسة رغبة الجنوب محل الدراسة حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول : عينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان "

أولاً : عينة الدراسة

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 32 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 32 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

ثانياً : تصميم أداة الدراسة " الاستبيان "

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضاها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين :

1- الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية في العمل.

2- الجزء الثاني : محاور الدراسة

أ- المحور الأول : ضم (20) عبارة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مقسم إلى أربعة أبعاد :

- البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي الكلي؛
- البعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال؛
- البعد الثالث : التخطيط الاستراتيجي الوظيفي؛

- البعد الرابع : التخطيط الاستراتيجي التشغيلي.

ب- المحور الثاني : متعلق بـ الميزة التنافسية يحتوي على (10) عبارات.

المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً : الأساليب الوصفية

1- التكرار والنسب المئوية : للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

3- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً : الأساليب الاستدلالية

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

2- معامل الارتباط بيرسون : لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث : ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً : صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض لمجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف بصدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 13).

ثانيا : حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

جدول رقم (1.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.931	20	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.894	10	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.951	30	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.951 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا : الاتساق الداخلي للاستبيان

مصنوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.899**	البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي الكلي
0.000	0.967**	البعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
0.000	0.839**	البعد الثالث : التخطيط الاستراتيجي الوظيفي
0.000	0.928**	البعد الرابع : التخطيط الاستراتيجي التشغيلي
0.000	0.938**	المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي
0.000	0.949**	المحور الثاني : الميزة التنافسية

**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاد (البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي الكلي، البعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال، البعد الثالث : التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، البعد الرابع : التخطيط الاستراتيجي التشغيلي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول التخطيط الاستراتيجي، صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني الميزة التنافسية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثالث : عرض وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية في العمل، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

1 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

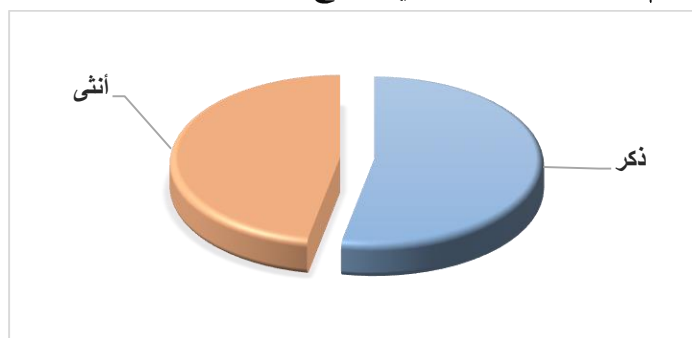
جدول رقم(3.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
53,1	17	ذكر
46,9	15	أنثى
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 17 ونسبة 53.1% تليها إناث بعدد 15 ونسبة 46.9% من المجموع الإجمالي للنسب، نفسر هذه النسب على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

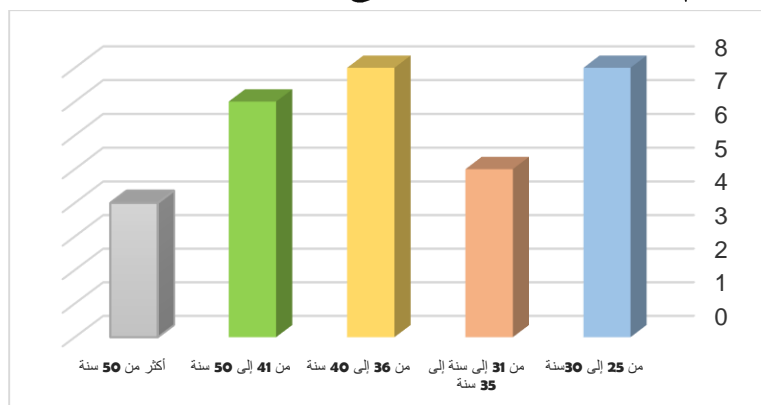
جدول رقم(4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
25	8	من 25 إلى 30 سنة
15,6	5	من 31 إلى سنة إلى 35 سنة
25	8	من 36 إلى 40 سنة
21,9	7	من 41 إلى 50 سنة
12,5	4	أكثر من 50 سنة
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي كل من الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة والفئة العمرية من 36 إلى 40 بنسبة متساوية على التوالي: 25%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 7 ونسبة 21.9%، في حين الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 5 ونسبة 15.6%، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 4 ونسبة 12.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (3.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانيا : البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية)

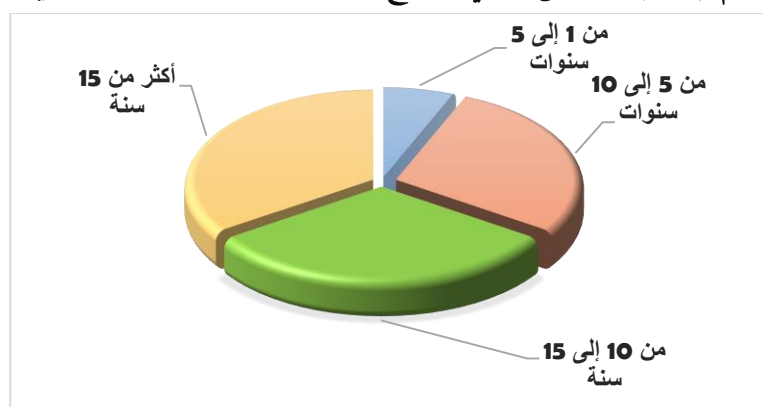
جدول رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
6,3	2	من 1 إلى 5 سنوات
28,1	9	من 5 إلى 10 سنوات
31,3	10	من 10 إلى 15 سنة
34,4	11	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بعدد 11 ونسبة 34.4% تليها من 10 إلى 15 سنوات بعدد 10 ونسبة 31.3% في حين من 5 إلى 10 سنة بعدد 9 ونسبة 28.1%، أما من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 6.3% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا ينعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري كيف كلما تقادم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت قيمته وخبرته المهنية كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

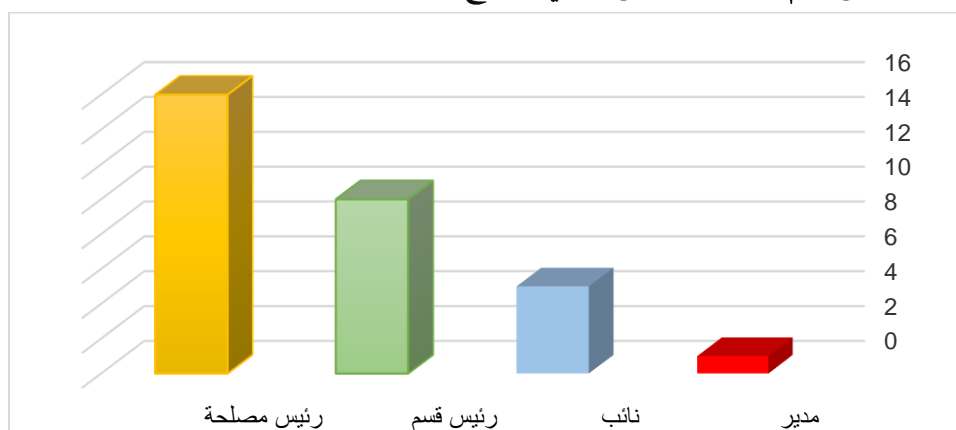
جدول رقم(6.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
3,1	1	مدير
15,6	5	نائب
31,3	10	رئيس قسم
50	16	رئيس مصلحة
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الموظفين رؤساء المصالح بعدد 16 ونسبة 50%، تليها رؤساء الأقسام بعدد 10 ونسبة 31.3%، أما النواب بعدد 5 ونسبة 15.6%، في حين مدير بنسبة 3.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم(5.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني : عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة رغو الجنوب تقرت بالإضافة لمعوقات تطبيقها وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول

التالي يو ضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نو ضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نيين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم(7.2): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض]1.60 - 1]
متوسط]2.33 - 1.61]
مرتفع] 3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع : إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولا : تحليل عبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1- البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي الكلي

الجدول رقم (8.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1. تعمل الإدارة العليا على وضع خطة استراتيجية للمؤسسة ككل	2,90	0,390	مرتفع
2. تضع الإدارة العليا وسائل والمستلزمات لتحقيق التخطيط على المدى البعيد	2,71	0,456	مرتفع
3. تحديد الإدارة العليا خطة استراتيجية لجميع المستويات	2,78	0,490	مرتفع
4. تضع الإدارة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها	2,81	0,470	مرتفع
5. تقوم الإدارة بتحليل عوا مل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة والضعف	2,53	0,671	مرتفع
6. تقوم الإدارة بتحليل عوا مل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات	2,62	0,491	مرتفع
7. تختار الإدارة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا التحليل	2,53	0,621	مرتفع
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الكلي	2,70	0,325	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الكلي و- سب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.70) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.53- 2.90) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.90) أي أنهم يؤكدون بدرجة مرتفعة على أنه تعمل الإدارة العليا على وضع خطة استراتيجية للمؤسسة ككل. تليها العبارة رقم 04 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.81) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تضع الإدارة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (2.78) ما يدل على تحديد الإدارة العليا خطة استراتيجية لجميع المستويات. تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.71) ما يؤكد على أنه تضع الإدارة العليا وسائلها واستلزمات لتحقيق التخطيط على المدى البعيد. أخيرا نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدر ب (2.53) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يؤكد أن الإدارة تضع أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها.

2- البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال

الجدول رقم (9.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,420	2,78	8. تقسم الإدارة وحدات الأعمال بالمنظمة والخطة المناسبة لكل وحدة الأعمال
مرتفع	0,296	2,90	9. تحدد الإدارة خطة الاستراتيجية لأهم خطوط الإنتاج التي تنتجها
مرتفع	0,508	2,75	10. تحدد الإدارة خطة الاستراتيجية لأهم الأسواق التي ستدخلها مستقبلا
مرتفع	0,545	2,65	11. تعمل الإدارة على وضع خطة استراتيجية عن كيفية التعامل مع المنافسين بشكل ناجح
مرتفع	0,498	2,59	12. تعمل الإدارة على وضع خطة لوحدات الأعمال من خلال الاستجابة لتغيرات المحيط
مرتفع	0,334	2,73	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.73) ودرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.59- 2.90) حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) أي أنهم يؤكدون بدرجة مرتفعة أن الإدارة تحدد خطة الاستراتيجية لأهم خطوط الإنتاج التي تنتجها. تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.78) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تقسم الإدارة وحدات الأعمال بالمنظمة والخطة المناسبة لكل وحدة الأعمال، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (2.75) ما يدل على أنه تحدد الإدارة خطة الاستراتيجية لأهم الأسواق التي ستدخلها مستقبلاً، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.65) ما يؤكد على أهتمام الإدارة على وضع خطة الاستراتيجية عن كيفية التعامل مع المنافسين بشكل ناجح. بالمرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي (2.59) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يؤكد أن الإدارة تعمل على وضع خطة لوحدة الأعمال من خلال الاستجابة لتغيرات المحيط.

3- البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي الوظيفي

الجدول رقم(10.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,456	2,71	13. تحدد الإدارة الاستراتيجية المناسبة لكل وظيفة بها
مرتفع	0,396	2,81	14. تضع الإدارة خطة الاستراتيجية تسويقية لكيفية بيع منتجاتها
مرتفع	0,420	2,78	15. تعمل الإدارة على وضع خطة الاستراتيجية عن كيفية المحافظة عن الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد
مرتفع	0,421	2,78	16. تهدف الإدارة لطرح منتج جديد بتكنولوجيا وإبداع جديد في الأسواق الحالية
مرتفع	0,313	2,77	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.77) ودرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث

موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.71- 2.81) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.81) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة تضع خطة الاستراتيجية تسويقية لكيفية بيع منتجاتها، تلتها العبارة رقم 15 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.78) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تعمل الإدارة على وضع خطة الاستراتيجية عن كيفية المحافظة عن الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (2.78) ما يدل على أنه تهدف الإدارة لطرح منتج جديد بتكنولوجيا وإبداع جديد في الأسواق الحالية، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.71) ما يؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية تحدد المناسبة لكل وظيفة بها.

4- البعد الرابع : التخطيط الاستراتيجي التشغيلي

الجدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
17.تضع الإدارة خطط يومية لعمليات التشغيل	2,46	0,567	<u>2</u>	مرتفع
18.تنسق الإدارة بين خطط الإدارة العليا وخطط الإدارة التشغيلية	2,68	0,592	<u>1</u>	مرتفع
19.تتم إدارة المؤسسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي	2,40	0,756	<u>4</u>	مرتفع
20.تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الخطط الاستراتيجية مع العاملين في الإدارة الدنيا	2,43	0,618	<u>3</u>	مرتفع
البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي التشغيلي	2,50	0,553		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي التشغيلي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.50) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.40- 2.68) حيث "العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.68) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة تنسق بين خطط الإدارة العليا وخطط الإدارة التشغيلية، تلتها العبارة رقم 17 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.46) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أيتضع الإدارة خطط يومية لعمليات التشغيل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (2.43) ما يؤكد على أنه تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الخطط الاستراتيجية مع العاملين في الإدارة الدنيا، تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة

بمتوسط حسابي (2.40) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن إدارة تهمتم المؤسسة بأداء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي

ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,368	2,84	21. تعمل المؤسسة على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين.
مرتفع	0,369	2,84	22. تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسة من حيث المناهج المستخدمة بالمهارات والخبرات المتطورة.
مرتفع	0,762	2,50	23. توفر المؤسسة فرص لا تستخدم تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها المؤسسات
متوسط	0,792	2,21	24. تمكن المؤسسة زواره الدفع باستخدام بطاقة الكترونية
مرتفع	0,336	2,87	25. تتميز المؤسسة بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالمؤسسة من حيث الأخرى.
مرتفع	0,482	2,65	26. تتميز المؤسسة بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن.
مرتفع	0,420	2,78	27. تقدم المؤسسة خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.
مرتفع	0,718	2,50	28. يساهم الابتكار الممارس داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
مرتفع	0,296	2,90	29. تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق.
مرتفع	0,522	2,71	30. تقدم المؤسسة خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.
مرتفع	0,383	2,68	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.68) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.21- 2.90) حيث "العبارة رقم 29 جاءت بالمرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.90) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تلتزم بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق، تليها العبارة رقم 25 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.87) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تتميز المؤسسة بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالمؤسسات الأخرى، أما في المرتبة الثالثة العبارة " تعمل المؤسسة على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي (2.84)، تليها العبارة رقم 22 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2.84) ما يدل على أن المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة. في حين نجد العبارة رقم 27 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.78) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين وأخيراً نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.21) ما يدل على أن المؤسسة تمكن زوارها الدفع باستخدام بطاقة الكترونية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، سنعتمد على اختبار Kolmogorov-Smirnov^a والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

جدول رقم (13.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.181	0.205	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.168	0.307	المحور الثاني: خلق الميزة التنافسية
0.193	0.196	بيانات الدراسة (الاستبيان ككل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاور الدراسة (0.193) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغبة الجنوب تقرت محل الدراسة.

الجدول رقم (14.2) : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.869	0.000	0.543	35.642	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.337 + 0.869x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغبة الجنوب تقرت محل الدراسة حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، ذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.869) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.543) ما يدل على أن للتخطيط الاستراتيجي الكلي مساهمة بنسبة 54.3% في خلق الميزة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=35.642) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : ثبت صحة نص الفرضية: يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة

الجدول رقم(15.2) : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.826	0.000	0.519	32.384	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.424 + 0.826x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، ذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.826) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.519) ما يدل على أن للتخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال مساهمة بنسبة 51.9% في خلق الميزة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=32.384) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : ثبت صحة نص الفرضية: يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة

الجدول رقم(16.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.743	0.000	0.368	17.486	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.624 + 0.743x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال اختبار الفرضية الثالثة أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.743) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.368$) ما يدل على أن للتخطيط الاستراتيجي الوظيفي مساهمة بنسبة 36.8% في خلق الميزة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=17.486) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ثبت صحة نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة.

الجدول رقم(17.2) : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.524	0.000	0.571	39.942	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.375 + 0.524x_4 + e_i$				

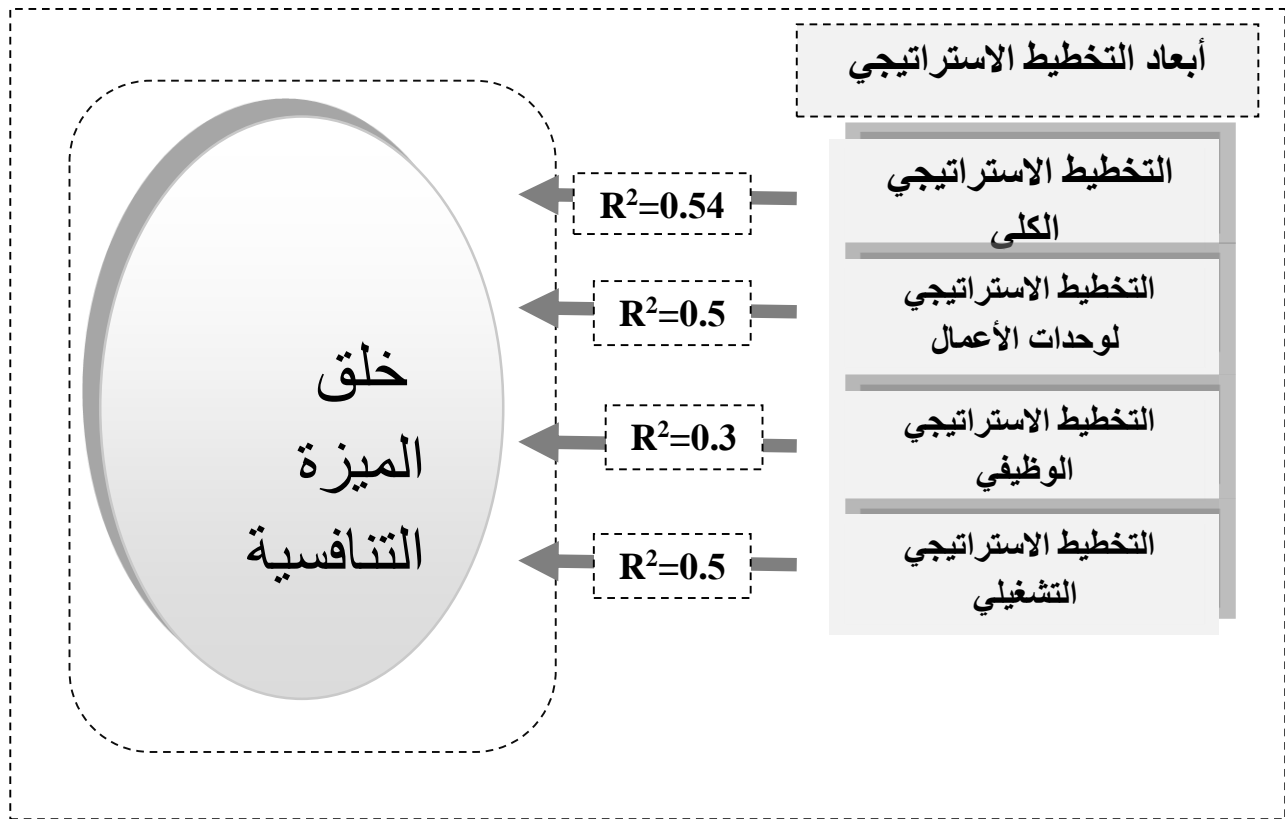
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال اختبار الفرضية الرابعة أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.524) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.571$) ما يدل على أن للتخطيط الاستراتيجي الوظيفي مساهمة بنسبة 57.1% في خلق الميزة التنافسية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=39.942) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : ثبت صحة نص الفرضية : يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت محل الدراسة من خلال كل من التخطيط الاستراتيجي الكلي، التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال، التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، التخطيط الاستراتيجي التشغيلي.

الشكل رقم(6.2): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن للتخطيط الاستراتيجي دور في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغبة الجنوب تقرت محل الدراسة من خلال كل من التخطيط الاستراتيجي الكلي بنسبة (54.3%)، التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال بنسبة (51.9%)، التخطيط الاستراتيجي الوظيفي بنسبة (36.8%)، التخطيط الاستراتيجي التشغيلي بنسبة (57.1%) حسب إجابات عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده الأربعة كل من خلال كل من التخطيط الاستراتيجي الكلي، التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال، التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة رغوة الجنوب "تقرت" من حيث تم تقديم لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من تعريف ونشأة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تمثلت في مجموعة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب "تقرت" محل الدراسة من خلال كل من التخطيط الاستراتيجي الكلي، التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال، التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، التخطيط الاستراتيجي التشغيلي حسب إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة

في ختام هذا العمل البحثي حول التخطيط الاستراتيجي والذي سعيانا من خلاله لتسليط الضوء على دوره في خلق الميزة التنافسية، يمكن القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي اهم وسيلة وأداة لتحقيق ذلك، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات. وبناءا على هذا تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث ثم التوصيات.

أولا : نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج منها النظرية والتطبيقية.

- 1- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسة على تحديد مسارها والاستغلال الأمثل لقدراتها المالية والاقتصادية؛
- 2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الأساسية في عملية اتخاذ القرارات في جميع مستويات المؤسسة؛
- 3- عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي فهي عبارة عن صورة ذهنية للمستقبل المنشود؛
- 4- تعدد أساليب ممارسة التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة إلى أخرى؛
- 5- يشير مفهوم الميزة التنافسية لامتلاك المؤسسة معيارا تتميز به عن المؤسسات الأخرى كما تملكها نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
- 6- في حالة تعدد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة يصعب على المنافسين تقليدها أو التغلب عليها؛
- 7- نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس وذلك حسب نسب متغير الجنس؛
- 8- نستنتج من خلال نسب عينة الأقدمية في العمل أن الأغلبية كانت لسنوات أكثر من 15 سنة وهذا ما يدل على كفاءة المورد البشري وازدياد قيمته وخبرته المهنية؛
- 9- الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي الكلي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب محل الدراسة؛
- 10- الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب محل الدراسة؛
- 11- الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي الوظيفي في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب محل الدراسة؛

12- الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي التشغيلي في خلق الميزة التنافسية.مؤسسة رغوة الجنوب محل الدراسة.

ثانيا : التوصيات

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، نورد التوصيات التالية وهي موجهة إلى مسيري المؤسسات الاقتصادية :

1- العمل على بيان وتوضيح مدى أهمية وفعالية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في وصولها لأهدافها المرغوبة وضمان بقاءها واستمراريتها؛

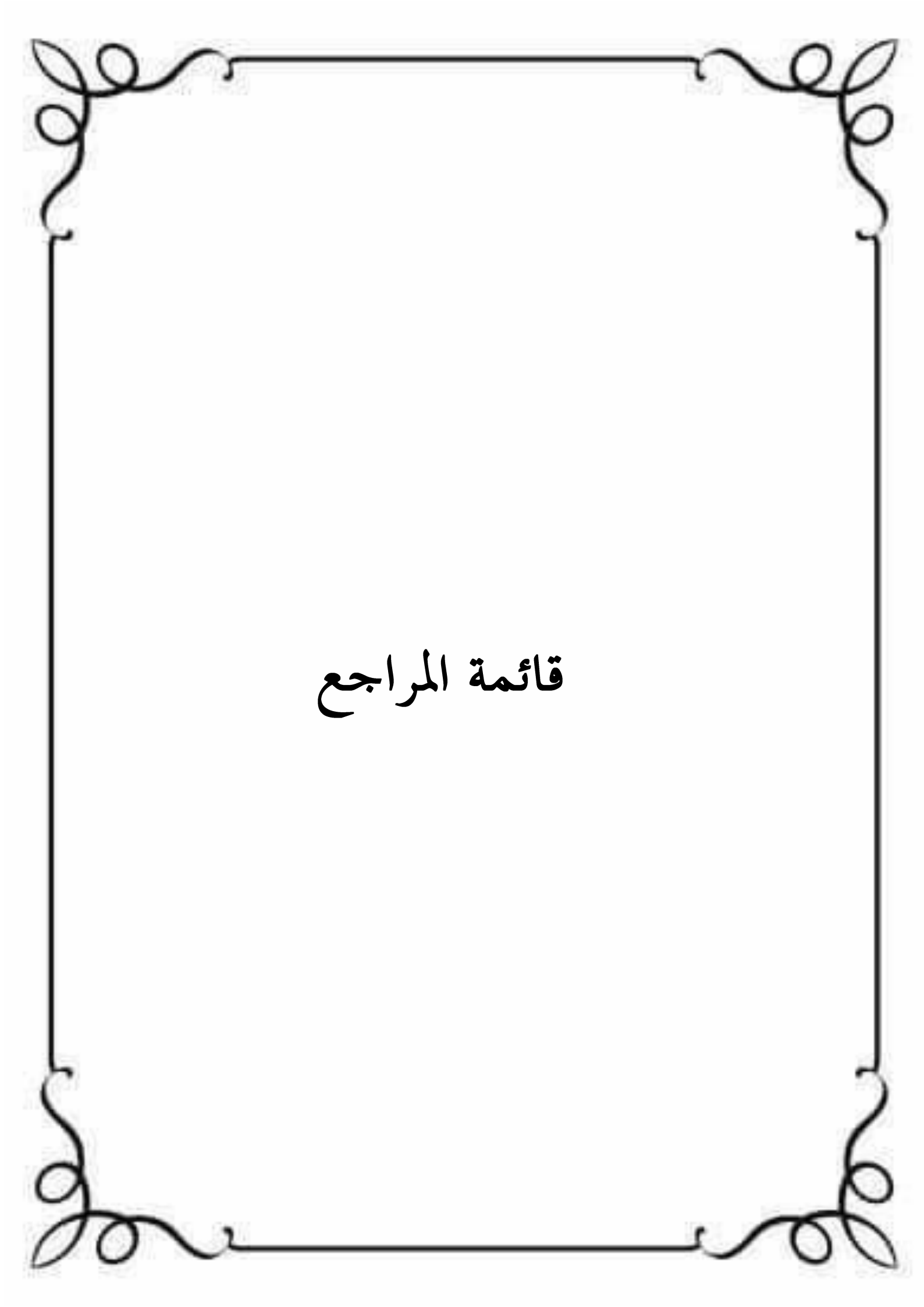
2- حرص المؤسسة على فحص وتشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وبيئتها الخارجية لتحديد الفرص واغتنامها والكشف عن التهديدات والعمل على تجنبها؛

3- المحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة لضمان استمراريتها وبقائها في السوق؛

4- الحرص على أن تتسم الأهداف بالمرونة حتى يتسنى للمؤسسة مواكبة التغيرات التي يمكن أن تحدث وتكون عائقا للوصول إلى الأهداف المنشودة؛

5- محاولة التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي لتجنبها؛

6- تعزيز الاهتمام بعملية الرقابة لضمان سير الأعمال كما تم التخطيط له.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ. الكتب :

- 1- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 2- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الدوحة — قطر، 2014.
- 3- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007 | 2008.
- 4- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوي، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 5- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، المشاع المبدع، سوريا، 2018.
- 6- عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية، هيئة أبوظبي للثقافة و التراث، الامارات، 2010.

ب. الرسائل والمذكرات :

- 1- دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية — أدرار، 2017 | 2018.
- 2- جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة — بومرداس، 2013 | 2014.
- 3- محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشأ العامة، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، 2015.
- 4- محمد خليل أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا، 2007.
- 5- مظاهر خضر محمد أحمد، مقومات نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، 2017.

- 6- سوهايم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2013 | 2014.
- 7- أخيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012 | 2013.
- 8- رحمان راشدة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018 | 2019.
- 9- بوقندورة زكية، مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، 2015 | 2016.
- 10- رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013 | 2014.
- 11- ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018 | 2019.
- 12- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الأكاديمية العربية، 2008.
- 13- عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 14- سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 15- فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 16- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 17- مخرناش إبتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
- 18- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
- 19- عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

- 20- ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016-2017.
- 21- آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أم بواقي، 2014-2015.
- 22- رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021-2022.
- 23- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 55- سكيكدة، 2006 | 2007.
- 24- محمد الأمين بن أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017.
- 25- لكحل حسين مهدي، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
- 26- لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار استراتيجيات التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014.
- 27- درويش مصطفى، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 28- محمد الأمين بن أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
- 29- لطرش مصطفى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017-2018.
- 30- غنایمي صبرينة وسلطاني ليلي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
- 31- خالد بوليف، قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2021/2022.

32- سعيدة ميلي، أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، **2016/2015**.

.III الملتقيات :

- 1-** بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية : المفهوم والمحددات، الملتقى العلمي الدولي : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
- 2-** إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الاغواط، 13-14 ديسمبر 2011.
- 3-** تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

.IV المقالات :

- 1-** ليلي بوحديد، دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور — الجلفة، العدد الاقتصادي (25)1، سنة النشر مجهولة.
- 2-** ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة — الجزائر، العدد 1، ديسمبر 2014.
- 3-** الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1 — جامعة سطيف، العدد 2، جوان 2015.
- 4-** عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مجهولة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010.
- 5-** ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 7، 2006.
- 6-** صديقي أمينة، قرزة أسمهان، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 25-12-2022.

7- خالدة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة- العدد 14، مجلد 1، 2016.

8- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، مجلة التنظيم والعمل، كليات بريدة الاهلية، المملكة العربية السعودية، العدد 2.

V. المقابلات :

1- إجراء مقابلة مع رئيس قسم الإنتاج على الساعة 10:30 ص.

قائمة الملاحق

الملحق رقم : (1) طلب تسهيل الحصول على المعلومات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2023/2022
الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم:/ل.ع.م.ع.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2023

إلى السيد:
.....
.....

الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: 1999/11/07 رقم التسجيل: 18.39.06.87.61
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: 2001/11/29 رقم التسجيل: 18.39.06.87.97
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: 1999/07/07 رقم التسجيل: 18.39.07.06.86
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:

- التخصص:
- موضوع البحث:
- الأستاذ المشرف:

في مؤسستكم وذلك لمدة: أيام
ابتداء من:
إلى غاية:

رئيس القسم



موافقة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم : (2)الإستبيان.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب تقرت في إطار التحضير لشهادة ماستر، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.
لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:
- ذكر - أنثى
1. السن:
- أقل من 25 سنة - من 25 إلى 30 سنة
- من 31 سنة إلى 35 سنة - من 36 إلى 40 سنوات
- من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة
- الوظيفة
1. مدير - نائب
2. رئيس قسم - رئيس مصلحة
1. الأقدمية في العمل
- من 1 إلى 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

1. أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة



موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الكلي
			1. تعمل الإدارة العليا على وضع خطة استراتيجية للمؤسسة ككل
			2. تضع الإدارة العليا وسائل والمستلزمات لتحقيق التخطيط على المدى البعيد
			3. تحديد الإدارة العليا خطة استراتيجية لجميع المستويات
			4. تضع الإدارة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل امكانياتها
			5. تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة والضعف
			6. تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات
			7. تختار الإدارة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا التحليل
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
			8. تقسم الإدارة وحدات الأعمال بالمنظمة والخطة المناسبة لكل وحدة الأعمال
			9. تحدد الإدارة خطة استراتيجية لأهم خطوط الإنتاج التي ستننتجها
			10. تحدد الإدارة خطة استراتيجية لأهم الأسواق التي ستدخلها مستقبلا
			11. تعمل الإدارة على وضع خطة الاستراتيجية عن كيفية التعامل مع المنافسين بشكل ناجح
			12. تعمل الإدارة على وضع خطة لوحدات الأعمال من خلال الاستجابة لتغيرات المحيط
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي الوظيفي
			13. تحدد الإدارة الاستراتيجية المناسبة لكل وظيفة بها
			14. تضع الإدارة خطة استراتيجية تسويقية لكيفية بيع منتجاتها
			15. تعمل الإدارة على وضع خطة الاستراتيجية عن كيفية المحافظة عن الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد
			16. تهدف الإدارة لطرح منتج جديد بتكنولوجيا وإبداع جديد في الأسواق الحالية
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي التشغيلي
			17. تضع الإدارة خطط يومية لعمليات التشغيل
			18. تنسق الإدارة بين خطط الإدارة العليا وخطط الإدارة التشغيلية
			19. تهتم ادارة المؤسسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي
			20. تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الخطط الاستراتيجية مع العاملين في الإدارة الدنيا

المحور الثاني: الميزة التنافسية

موافق	محايد	غير موافق	عبارات المحور الثاني
			21. تعمل المؤسسة على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين.
			22. تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.
			23. توفر المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها المؤسسات
			24. تمكن المؤسسة زواره الدفع باستخدام بطاقة الكترونية
			25. تتميز المؤسسة بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
			26. تتميز المؤسسة بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن.
			27. تقدم المؤسسة خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.
			28. يساعد الابتكار الممارس داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
			29. تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق.
			30. تقدم المؤسسة خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم: (3) بطاقة فنية

 **شركة رغوة الجنوب تقفرت** 
SARL LA MOUSSE DU SUD

Nouvelle Zone d'Activité Route de Biskra BP 278 TOUGGOURT W - Ouargla
Tél : 029 67-69-20 / 029 67-69-24 Fax: 029 67 69 23

بطاقة فنية عن المؤسسة

تعريف بالمؤسسة : هي شركة ذات مسؤولية محدودة
مختصة بصناعة الإسفنج وتحويله
رقم عقد الترخيص بالانتاج **951**
تأسست سنة **1984** م
تاريخ بداية النشاط **1985** م
تقع في المنطقة الصناعية تقفرت - ورقلة
تقع على مساحة **16500** م²
دات رأس مال **221** مليون دج

منتجاتها : الأفرشة الإسفنجية بكل أبعادها و الوعها
عدد العمال : **194** منها **118** نساء
76 رجال

الهيكل التنظيمي :
- مدير
- مسير
- نائب مسير
- رؤساء مصالح + مصلحة التجار - مكلف ببيع
- بالتخزين
- بالوسائل العامة
- الامن
- مصلحة المشتريات
* المحاسبية
* الموارد البشرية
* الانتاج - ورشة المخبر و خط الانتاج
- القص
- الخياطة

LA MOUSSE DU SUD

الملحق رقم (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	10

الملحق رقم (6): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		xxxxx1	xxxxx2	xxxxx3	xxxxx4	MMMMM1
xxxxx1	Pearson Correlation	1	,830**	,738**	,755**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
xxxxx2	Pearson Correlation	,830**	1	,798**	,888**	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
xxxxx3	Pearson Correlation	,738**	,798**	1	,628**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
xxxxx4	Pearson Correlation	,755**	,888**	,628**	1	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32
MMMMM1	Pearson Correlation	,899**	,967**	,839**	,928**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMMMM1	MMMMM2	TTTTT
MMMMM1	Pearson Correlation	1	,782**	,938**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	32	32	32
MMMMM2	Pearson Correlation	,782**	1	,949**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	32	32	32
TTTTT	Pearson Correlation	,938**	,949**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (7): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	17	53,1	53,1	53,1
	أنثى	15	46,9	46,9	100,0
Total		32	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 إلى 25 من	8	25,0	25,0	25,0
	سنة 35 إلى السنة إلى 31 من	5	15,6	15,6	40,6
	سنة 40 إلى 36 من	8	25,0	25,0	65,6
	سنة 50 إلى 41 من	7	21,9	21,9	87,5
	سنة 50 أكثر من	4	12,5	12,5	100,0
Total		32	100,0	100,0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	نائب مدير	1	3,1	3,2	3,2
	رئيس قسم	4	12,5	12,9	16,1
	رئيس مصلحة	5	15,6	16,1	32,3
	5,00	21	65,6	67,7	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

		الأقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 إلى 1 من	2	6,3	6,3	6,3
	سنوات 10 إلى 5 من	9	28,1	28,1	34,4
	سنة 15 إلى 10 من	10	31,3	31,3	65,6
	سنة 15 أكثر من	11	34,4	34,4	100,0
Total		32	100,0	100,0	

الملحق رقم (8): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	32	2,9062	,39015
x2	32	2,7188	,45680
x3	32	2,7812	,49084
x4	32	2,8125	,47093
x5	32	2,5313	,67127
x6	32	2,6250	,49187
x7	32	2,5313	,62136
x8	32	2,7812	,42001
x9	32	2,9062	,29614
x10	32	2,7500	,50800
x11	32	2,6562	,54532
x12	32	2,5937	,49899
x13	32	2,7188	,45680
x14	32	2,8125	,39656
x15	32	2,7812	,42001
x16	32	2,7812	,42001
x17	32	2,4688	,56707
x18	32	2,6875	,59229
x19	32	2,4062	,75602
x20	32	2,4375	,61892
x21	32	2,8437	,36890
x22	32	2,8438	,36890
x23	32	2,5000	,76200
x24	32	2,2188	,79248
x25	32	2,8750	,33601
x26	32	2,6563	,48256
x27	32	2,7812	,42001
x28	32	2,5000	,71842
x29	32	2,9062	,29614
x30	32	2,7188	,52267
xxxxx1	32	2,7009	,32528
xxxxx2	32	2,7375	,33481
xxxxx3	32	2,7734	,31341
xxxxx4	32	2,5000	,55358
MMMMM1	32	2,6780	,34821
MMMMM2	32	2,6844	,38362
Valid N (listwise)	32		

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,737 ^a	,543	,528	,26363

a. Predictors: (Constant), xxxxx1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,477	1	2,477	35,642	,000 ^b
	Residual	2,085	30	,070		
	Total	4,562	31			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), xxxxx1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,337	,396		,852	,401
	xxxxx1	,869	,146	,737	5,970	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,720 ^a	,519	,503	,27043

a. Predictors: (Constant), xxxxx2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,368	1	2,368	32,384	,000 ^b
	Residual	2,194	30	,073		
	Total	4,562	31			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), xxxxx2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,424	,400		1,061	,297
	xxxxx2	,826	,145	,720	5,691	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,607 ^a	,368	,347	,30996

a. Predictors: (Constant), xxxxx3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,680	1	1,680	17,486	,000 ^b
	Residual	2,882	30	,096		
	Total	4,562	31			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), xxxxx3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,624	,496		1,259	,218
	xxxxx3	,743	,178	,607	4,182	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 ^a	,571	,557	,25540

a. Predictors: (Constant), xxxxx4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,605	1	2,605	39,942	,000 ^b
	Residual	1,957	30	,065		
	Total	4,562	31			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), xxxxx4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,375	,212		6,486	,000
	xxxxx4	,524	,083	,756	6,320	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم: (13): قائمة الأساتذة المحكيمين

الرتبة	الإسم واللقب
أستاذ محاضرة	محمد الحافظ عيشوش
أستاذ محاضرة	ريم بن عيسى
أستاذ محاضرة	عبد الحكيم الشاهد
أستاذ محاضرة	العيد محمد التجاني
أستاذ مساعد	أمينة بوتواتة