



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية  
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة

من إعداد الطالبة: حليلة تخة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/- عيشاوى احمد (استاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الأستاذ/ابوبكر قوميدي (استاذ مساعد- أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
الأستاذ / - حجاج عبد الرؤوف (استاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

بعنوان:

## اثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية

### للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة بورقلة

من إعداد الطالبة: حليمة تخة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/- عيشاوى احمد (استاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ابوبكر قوميدي (استاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / - حجاج عبد الرؤوف (استاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015



## إهداء

اهدى ثمرت عملي هذا الى من علمتني معنى الحياة

الى من اغلى في الوجود الي بحر هذه الدنيا من الحنان

الى نوري عيني الي من اناة حب العلمي في قلبي

امي غالية

إلى من كان سندي في هذه الحياة ولا يزال إلى من استمدتوا منه الأخلاق

إلى رمز العطاء

أبي غالي

إلي من ترعرعت بينهم وعشنا حلو الأيام إلي من علموني اعشق الحياة كل واحد باسمه

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلي صديقاتي التوالي عرفتوا معهم معنى الوفاء بدون استثناء

## حليمة

## الشكر

الحمد لله حمد الشاكرين، لمن أوجدنا من العدم وأحاطنا من فضله بجميل النعيم وبإذنه نرقي إلي أعلى القمم ربنا عز

وجل

وصلاة وسلام على سيد المرسلين محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد.....

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف "ابوبكر قوميدي" الذي لولا نصائحه وإرشاداته لما تم هذا العمل .

كما اوجه شكري وتقديري لأستاذ محمد قوجيل والأستاذة حورية بالأطرش والأستاذ رشيد مناصرية  
والاستاذ خالد رجم

على اتساع صدرهم لي.

و شكري وتقديري إلى كل من أعانني بجهدده أو وقته أو دعاء سواء من الأقارب أو الأصدقاء واطص  
بالذكر عبد النور(ك)

و اختتم شكري إلى جميع عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

حليمة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة التي أُجريت على مستوى قطاع الصحة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة ورقلة، إلى الكشف عن اثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الطالبة الاستبيان لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ عدد عينة الدراسة (05) مؤسسات صغيرة ومتوسطة في قطاع الصحة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، وتبين كذلك من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤسسات والسن .

## الكلمات المفتاحية:

تخطيط استراتيجي، قدرة تنافسية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

## Résumé:

Le but de cette étude, qui a été menée au niveau du secteur de la santé pour une gamme de petites et moyennes entreprises dans la région de Ouargla, pour détecter l'impact de la planification stratégique en augmentant la compétitivité des petites et moyennes entreprises, et a utilisé le questionnaire de l'élève de recueillir des informations, et la distribution limitée à une simple méthode d'échantillonnage aléatoire de fonctionnement, de sorte que le nombre de l'échantillon de l'étude (05) des petites et moyennes entreprises dans le secteur de la santé, les questionnaires ont été l'analyse des données entrant en utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS) basés sur des moyennes, les écarts-types, les coefficients de corrélation, et l'étude a révélé un certain nombre de résultats les plus importants: La planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises niveler les coussins d'étude remplacent le degré est relativement élevé , et qu'il existe des différences significatives entre la planification stratégique et la compétitivité dans les PME de moins de relation d'étude , ainsi que montrer par les résultats et il y a des différences significatives par les institutions et l'âge.

## Mots clés:

**La planification stratégique ، la compétitivité ، les petites et moyennes entreprises .**

قائمة المحتويات

الصفحة	اليــــــــــــــــان
III	الإهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص الدراسة .....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال .....
IX	قائمة الملاحق.....
أ. ب. ج	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية.....
9	المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية حول التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية .....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
19	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة.....
23	المبحث الثاني : المناقشة وتحليل النتائج.....
39	الخاتمة .....
42	المراجع .....
45	الملاحق .....
61	الفهرس .....



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
19	عدد الإستبيانات النهائية	1.2
20	الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة	2.2
21	اختبار صدق الأداة	3.2
23	معامل الثبات الفاكرونباخ	4.2
24	خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات	5.2
24	توزيع عدد تكرارات حسب الجنس	6.2
25	توزيع عدد تكرارات حسب السن	7.2
26	توزيع عدد تكرارات حسب المستوى التعليمي	8.2
27	توزيع تكرارات حسب الخبرة	9.2
27	توزيع تكرارات حسب الرتبة	10.2
28	مقياس الإجابة لسلم لكارت الثلاثي	11.2
28	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	12.2
29	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمقياس التخطيط الإستراتيجي	13.2
30	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمقياس القدرة التنافسية	14.2
30	الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية	15.2
31	الفروق في القدرة التنافسية حسب المؤسسة	16.2
31	الفروق في القدرة التنافسية حسب الجنس	17.2
31	الفروق في القدرة التنافسية حسب السن	18.2
32	الفروق في القدرة التنافسية حسب المستوى التعليمي	19.2
32	الفروق في القدرة التنافسية حسب الخبرة	20.2
32	الفروق في القدرة التنافسية حسب الرتبة	21.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
23	خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات	1.2
24	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2.2
25	توزيع عينة الدراسة حسب السن	3.2
26	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.2
26	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	5.2
27	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	6.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
43	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
44	استمارة الاستبيان	02
46	اتساق الداخلي	03
49	معامل الثبات الفاكرونباخ	04
49	معامل الارتباط لتخطيط الإستراتيجي	05
50	فروق في القدرة التنافسية حسب المعلومات الشخصية	06
52	معلومات تخص مؤسسات محل الدراسة	07

# المقدمة العامة

توطئة

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات اقتصادية كبيرة ومتزايدة، تفرض على المؤسسة مجموعة من التحديات من بينها العولمة وشداد المنافسة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي و التخطيط المستقبلي وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وأساسيا في التنمية الاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة والنامية و يبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني فهي القوة المحركة له والمصدر التقليدي لنموه وتطويره كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلية في معظم بلدان العالم.

وعلى غرار هذه الدول أدركت الجزائر أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها، حيث حاولت تدعيم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ الأهداف التنموية ، لكن في الوقت الحاضر تواجه هذه المؤسسات العديد من المشاكل والتحديات التي تعترض طريقها وتعرقل مسيرتها نحو التطور، نظر التغيرات الحاصلة في بيئتها، خاصة وأن السوق المحلي يعرف غزو للمنتجات الأجنبية على التنافسية، حيث أصبح بقاؤها مرهونا بمدى قدرتها التنافسية.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي الأداة التي تساعد المؤسسة في التعرف على إمكانياتها ومواردها مقارنة بالمنافسين مما يجعلها تستغل جميع الفرص بكفاءة عالية من جهة وتقليل من تأثير جملة التحديات من جهة أخرى وهنا يظهر دور التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة لتحسين المستمر للجودة وتقليل التكاليف ولخدمة أحسن لزبائن هذا ما يكسبها قدرة تنافسية، ومن خلال هذا البحث سوف نحاول توضيح مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد الإشكالية التالية:

✓ الإشكالية :

كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

- 1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟
- 2- ماهو مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة ؟
- 3- ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- 4- هل هناك فروق إحصائية في القدرة التنافسية تعزي للعوامل الشخصية في مؤسسات محل الدراسة ؟

✓ فرضيات البحث:

- يتعين وضع وتحديد الفرضيات التي ستكون إجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة، والتي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة . ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات هي:
- 1- هناك مستوى مقبول لتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
  - 2- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مرتفع من جانب القدرة التنافسية .
  - 3- هناك ارتباط دال إحصائيا بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية محل الدراسة.
  - 4- هناك فروق إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية للعوامل الشخصية.

✓ مبررات اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي:
- الأهمية البالغة لموضوع التخطيط الإستراتيجي في رفعه للقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر ؛
  - الرغبة الشخصية في الاطلاع على حيثيات هذا الموضوع ؛

✓ أهداف البحث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- محاولة تعميق الفهم بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وإلقاء الضوء حول مفاهيمه وأهميته ؛
  - محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها ومؤشرات قياسها؛
  - محاولة الربط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية للقدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو ؛
  - تقديم مقترحات وتوصيات لعينة الدراسة، فيما يخص موضوع الدراسة .

✓ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونا التخطيط الاستراتيجي محور أساسي لأي مؤسسة تسعى للبقاء والنمو، فمعظم المؤسسات الناجحة هي التي تطبق التخطيط الإستراتيجي، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعتمد على قدرتها التنافسية لاحتلال مكانة في السوق ولأهمية هذين المتغيرين لا بد من إخضاعهما لدراسة ميدانية.

حدود الدراسة

تتعلق الحدود الزمنية في الدراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة في قطاع الصحة للفترة الممتدة من 01 مارس إلي 20 افريل 2016 وتم توزيع الاستبيان على مسؤولين في هذه المؤسسات

✓ المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

فيما يخص أدوات البحث و الدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة المراجع المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والرسائل والمكتبيات، أما عن أدوات الدراسة الميدانية، فتمت باعتمادنا أداة جمع البيانات، من خلال الاستبيان والمقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق، بعد استخدام برنامج الإحصائي SPSS.

✓ الصعوبات :

- الاتصال بالمؤسسات
- جمع الاستبيانات المسترجعة

✓ هيكل الدراسة:

خصص الفصل الأول للجانب النظري والدراسات السابقة للبحث من خلال مبحثين  
المبحث الأول: تطرقت فيه إلى الجانب النظري حول المتغيرين ( التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية)  
المبحث الثاني: تطرقت إلى الدراسات السابقة حول المتغيرين بالإضافة إلى محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة  
أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي من الدراسة والمتمثل في دراسة ميدانية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصحة بولاية ورقلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

لقد استحوذ موضوع التخطيط الإستراتيجي على أهمية كبير مما جعلته محطة أنظار عديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث المتعلقة بمفهوم تخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية، وتحديد الأثر بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ثم القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها

❖ و في المبحث الثاني سيتم التطرق للدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية.

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية**

يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة في المؤسسات لتضمن بقاءها واستمرارها، ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات قياس القدرة التنافسية.

**المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي**

تم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره .

**الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي**

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي وخصائصه وأهميته.

**أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي**

عرفه Hedgett Rugman التخطيط الإستراتيجي "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى.<sup>1</sup>

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات<sup>2</sup>. من جهة أخرى التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي:<sup>3</sup>  
أين نحن الآن؟ - أين نرغب أن نكون؟ - كيف سنصل إلى هناك؟ - كيف نقيس مدى تقدمنا؟.

<sup>1</sup>. سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص30.

<sup>2</sup>. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006، ص37.

<sup>3</sup>. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص10.

ويعرف أيضا على انه : على أنه عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والأهداف العامة لها، وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها، وتوزيع المصادر لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

ثانيا :خصائص التخطيط الاستراتيجي

لتخطيط الاستراتيجي خصائص وهي :<sup>2</sup>

✓ الشمول والتكامل:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم، لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

✓ الديناميكية والمرونة:

يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط.

✓ يقوم على مبدأ النظم:

أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.

✓ يقوم على مبدأ التفاعل المستمر:

التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية .

ثالثا : أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا؛
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي؛

<sup>1</sup> . John W.Slocum E-jakson, and Don Hellriegel Competency-Based Management Thomson South Western,2008,P215.

<sup>2</sup> . سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، مرجع سابق ص40.

<sup>3</sup> . نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص26.

- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة؛
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة؛
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.

### الفرع الثاني: عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### أ- تشكيل رؤية المؤسسة:

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلا ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

#### ب- صياغة رسالة المؤسسة:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتدريب التجاري لها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها:

- اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناء عليها، وكما يحددها 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:

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، عدد 01 ديسمبر 2014، ص140-142 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص520-521

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 مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منفعية.

هـ -وضع القيم الجوهرية للمؤسسة:

تحرص المؤسسات التي تضع خططاً إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها .

و -وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة:

تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية و الخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

**المطلب الثاني : القدرة التنافسية**

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد مفهوم القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها ومحدداتها

**الفرع الأول : تعريف القدرة التنافسية**

تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين.<sup>1</sup>

وعرفها المرسوم (2002) القدرة التنافسية بأنها المجال الذي يحقق للمؤسسة، أو المنظمة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> .براهيمه ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف- ECDE - جامعة الشلف، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية5-2011، ص101

<sup>2</sup> .بدر مبروك العتيبي، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، ص49 .

وتعرف القدرة التنافسية على إنها تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مؤشرات القدرة التنافسية

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية في مايلي:<sup>2</sup>

#### أ- الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة.

#### ب- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج.

#### ج- تكلفة الصنع:

للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض ، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل والآلة المستخدمة في الإنتاج.

#### د- الحصة من السوق:

تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط بحيث أن هذا العمل يتضمن الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها الإنسان في سبيل خلق أو زيادة المنافع.

<sup>1</sup> . A.Koudri-M.S.Haichour Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, algerie n-56, 2001

<sup>2</sup> . براهمية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 102

### الفرع الثالث : محددات القدرة التنافسية

من بين محددات القدرة التنافسية نموذج بورتر<sup>1</sup>:

#### 1. عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية :

لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة و عالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل ( العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، البنية التحتية، المناخ، الموقع الجغرافي ..... إلخ).

#### 2. الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية :

تدفع أهمية عناصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية المؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية.

#### 3. إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية :

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد و التطوير و رفع مستوى الكفاءة و جودة المنتج.

#### 4. وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط ومدى وجودها:

إن العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة و مساندة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد وعوامل الإنتاج و يعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة و المساندة في مجال الإبداع و التحسين.

#### 5. السياسات الحكومية:

تلعب دورا هام ا في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية و في زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في القطاع الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي.

#### 6. دور الصدفة :

إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقنيات علمية فجائية في الطلب وأسواق المال و الصرف و الحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>. عبد الحفيظ بوقرانة، الياس بن ساسي، وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي

## المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية حول التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث، وسنعرض أهم و أحدث ما توفر ونذكر منها :

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

سيتم التطرق الى دراسات سابقة للمتغيرين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية

#### الفرع الأول: دراسات سابقة حول التخطيط الإستراتيجي

سيتم التطرق في هذا الفرع الى الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت التخطيط الإستراتيجي

أولا : الدراسات باللغة العربية

#### 1) الدراسة الأولى: دراسة أية عبد الهادي التلبناني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته

بالميزة التنافسية،"دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة

العلوم الإنسانية 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة على استبانته في جمع المعلومات وزعت على أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي.

ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها؛

- تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية؛

- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.



الدراسة الثانية: صالح فهد الخطيب، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية

2003

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة فقط - إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن هذا القطاع وهذا من خلال وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة من أجل ذلك تم توزيع استبانة خاصة بهذه الدراسة وزعت على ( 50 ) مدير اضمن مجتمع الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام من خلال عرضها على عدد من المختصين بهذا الأمر، فكانت مشكلة الدراسة هل لوضوح مفهوم الأداء المؤسسي علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء قيسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة في قطاع الشركات صناعة الأدوية ؟. حيث جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- يرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط.

لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال

تطبيقه نتائج اختبار الفرضيات أثبتت أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي

وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات.

ثانيا الدراسات باللغة الأجنبية :

الدراسة الأولى : الدراسة (Chapman Hyland2000) عنوان الدراسة

## Strategy and Continuous/ Improvement in Small-to-Medium. Australian Manufacturers.

الإستراتيجية والتحسين المستمر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الأسترالية

هدفت الدراسة إلى مراقبة بعض طرق تطوير الإستراتيجية الصناعية، وتحليل كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة

عمليات تطورها بإستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والإستراتيجية.

اعتمدت على دراسة حالة وشملت العينة 5 مؤسسات صناعية يتراوح عدد عمالها ما بين 30 - 210 عاملاً في الصناعات

الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل للطرق التنظيمية التطويرية للإستراتيجية علاقة تحليلية لربط الصناعات

الصغيرة والمتوسطة وتعمل على تطورها برصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والإستراتيجية، وكانت نتاج الدراسة هي تعريف ثلاث

طرق تنظيمية للإستراتيجية، تم وصفها على النحو التالي:

- التطوير الإستراتيجية غير المقيد : حيث تكون الأهداف قليلة وتركز على المدى القصير.

- مقيدته نسبيا بالمراقبة والهيكل التنظيمي: يعتمد على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الإستراتيجي وغالبا ما يكون المديرون فيها من الإدارة العليا كما تركز الإستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية.
- مراقبة الهيكل بقيم محددة : يهتم بإستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم موجّهة، ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة .

ويرى الباحث:

إن رفع القدرة التنافسية هو السبيل الوحيد للاستمرار للصناعات والدخول إلى الأسواق العالمية، فالانفتاح والتطورات الاقتصادية فتح المجال لصناعات الصغيرة والمتوسطة التوسع والنمو، وأما الصناعات التي تواجه ضعف في قدراتها التنافسية تكون لها ضغوطات تدفعها لتحسين وضعيتها التنافسية أو الانسحاب.

الدراسة الثانية : (Al-Shammari Hussein2007) دراسة بعنوان

### Strategic Planning-firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an "Emergent Market Perspective"

هدفت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) شركة صناعية أردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وإن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في يكون أدائها المالي أفضل من المؤسسات الأخرى

#### الفرع الثاني: دراسات سابقة القدرة التنافسية

سيتم التطرق في هذا الفرع الى الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت القدرة التنافسية

أولاً: دراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة

#### ميدانية لشركة نجمة للاتصالات - (2013)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت لشركة نجمة للاتصالات، إلى التعرف على إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها أنواعها ومصادرها .

تمت الدراسة على (40) عامل ضمن مجتمع الدراسة من مجموع 160 عامل إداري وتم اعتماد على الاستبيان كأداة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها spss

نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة حيث يمثلون ما نسبته 25 %.
- النسبة الأكبر من الأفراد العينة ذو مستوى جامعي نسبته 45 %.
- النسب الأكبر من الأفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة أي الذين يتراوح أعمارهم من 3 سنوات إلى 5 سنوات حيث يمثلون ما نسبته 55 %.
- كل الاتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الإدارة المعرفة نتیجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- كل الاتجاهات: أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات القدرة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات القدرة التنافسية نتیجتها موافق جدا حسب مقياس ليكارت.
- وجود علاقة قوية طردية مابين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية  $r=0.917$ .
- تقدر نسبة تفسير المتغير المستقل " إدارة المعرفة " للمتغير التابع " القدرة التنافسية " لشركة الوطنية لاتصالات بـ 84 % .
- أي أن النموذج المقدر يعبر عن 84 % من النموذج الحقيقي باستخدام اختبار فيشر تم التوصل إلى أن نموذج الدراسة ككل مقبول .

لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث إن تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الوطنية لاتصالات نجمة يمكن من تدعيم القدرة التنافسية، وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت.

الدراسة الثانية : دراسة عبد الحفيظ بوقرانة و إلياس بن ساسي وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات

الغذائية -حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-(2013)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري إلى المحددات المتحكمة في القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجنوب الشرقي.

تم التوزيع على عينة عشوائية حجمها 30 مشهدة في قطاع الصناعات الغذائية، وتم اعتماد على الإستبيان كأداة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها SPSS

نتائج الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة بين عوامل الإنتاج و الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وتم استخدام اختبار بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين محدد عوامل الإنتاج و الميزة التنافسية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  و من خلال النتائج تبين أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين بمعامل ارتباط يساوي 0.02.

يتضح من نتائج التحليل الإحصاء أن معامل الارتباط بلغ 0.122 بمستوى معنوية قدره 0.535، وهو سالب و يقتر من الصفر مما يعنى عدم وجود ارتباط، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقضي بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الطلب المحلي و الميزة التنافسية للمؤسسات المعنية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجنوب الشرقي.

من التحليل يظهر أن قيمة معامل الارتباط لمحدد الإستراتيجية معدوم ويدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين بمستوى معنوية قدره 1.000 وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية للمؤسسات المعنية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجنوب الشرقي.

من التحليل يظهر أن قيمة الارتباط لمحدد دور الحكومة تساوي 0.132 بمستوى معنوية بلغ 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الحكومة والميزة التنافسية للمؤسسات المعنية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجنوب الشرقي .

من التحليل يظهر أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ 0.020 وقيمة معامل F بلغت 0.308 ومستوى المعنوية بلغ 0.738 وهو يزيد عن 0.05 وبهذه النتائج نرفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تأثير محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعة الأغذية جنوب شرق الجزائر باختلاف المؤهل العلمي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين محددات القدرة التنافسية والمؤهل العلمي لمسيرى المؤسسات المعنية.

من التحليل يظهر أن متوسط المربعات بين المجموعات بلغ 0.055 وقيمة معامل F بلغت 0.122 بمستوى معنوية 0.411، وبهذه النتائج نرفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تأثير محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعة الأغذية جنوب شرق الجزائر باختلاف حجم العينة وبالتالي نقبل الفرضية المقابلة التي تقضي بعكس ذلك .

من التحليل يظهر أن متوسط المربعات بين المجموعات بلغ 0.043 وقيمة معامل F بلغت 0.415 ومستوى معنوية 0.744 وهو يزيد عن 0.05، وبهذه النتائج نرفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين آراء أفراد العينة حول تأثير محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعة الأغذية جنوب شرق الجزائر باختلاف عمر المسيرين.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى : (McWilliams Fleet Wright 2001) عنوان الدراسة

## Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantag

أهداف الدراسة:

قامت الدراسة على التوسع في الأدبيات التي تناولت دور الموارد البشرية في توفير القدرة التنافسية للشركات التي تعمل على مستوى عالمي وذلك من خلال التركيز على الشركات التي تكون في الطور الانتقالي من عملية التحول إلى شركات دولية النشاط حيث تم التركيز على مقدرة هذه الشركات على خلق ميزة تنافسية عن طريق الإدارة الإستراتيجية لقوة العمل لديها وقامت الدراسة بتطوير نموذج للرؤية المبنية على الموارد في خلق الميزة التنافسية للشركة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لاعتبار الموارد البشرية للشركة ممثلة بما تمتلكه الشركة من رأس مال بشري مصدراً من أهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية المستدامة في الشركة لأنها تتمتع بالسمات التالية:

1- عدم قدرة المنافسين على محاكاتها وتقليدها.

2- عدم قابليتها للاستبدال بمصدر آخر.

3- تعتبر الموارد البشرية موارد نادرة للشركة.

ولذلك ترى الدراسة ضرورة تركيز مديري الشركات التي تمر بمرحلة التحول الانتقالي نحو شركات دولية النشاط على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بدلاً من الاعتماد بدرجة كبيرة على رأس مال الشركة ومستواها التقني

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية و استخراج أوجه الشبه والاختلاف بينها.

أوجه الشبه :

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

أوجه الاختلاف :

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن والمكان، العينة، نوع القطاع والمتغيرات والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما .

الجدول ( 1.1 ) : يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في سنوات التالية: 2001، 2003، 2007، 2012، 2013،	تمت الدراسة الحالية في مدينة ورقلة ولاية ورقلة سنة 2016
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة تنوعت بين العمال والإداريين والمؤسسات أكثر و اقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 35 مسؤولين في قطاع الصحة بمنطقة ورقلة .
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص .	كانت الدراسة في القطاع الخاص و المتمثل في عينة للمؤسسات ص م في قطاع الصحة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات الأداء المؤسسي، إدارة المعرفة، الصناعات الغذائية.... الخ .	هدفت الدراسة إلى اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات السابقة

### خلاصة الفصل

لقد تمّ التطرق من خلال هذا الفصل النظري إلى مبحثين، حيث تناول في المبحث الأول مفهوم التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية، وكان هناك تفاوت حول التعريفات .

أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية.

ولإثراء ما تمّ التوصل إليه من خلال هذا العرض النظري، سيتم من خلال الفصل الموالي محاولة الوقوف على أثر التخطيط

الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولمعرفة كل هذا سيتم الاعتماد على دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط بولاية ورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

بعد ما قمنا بدراسة النظرية لهذا البحث ، والمتمثلة في الفصل السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة، والتي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي وأثره في رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وستكون الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي يحوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سنتناول الدراسة الميدانية في مبحثين أساسيين هما:

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

-المبحث الثاني : مناقشة وتحليل النتائج

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين الأول يتمثل في طريقة جمع البيانات والثاني يتمثل في مناقشة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

سوف يتم عرض المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ومصادر جمع المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة

##### 1- مجتمع الدراسة

تمت الدراسة على مجموعة من الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصحة لولاية ورقلة

##### 2- عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصحة حيث تقدر بـ 05 مؤسسات وتم توزيع 35 استبيان على عينة الدراسة .

والجدولين التاليين يبينان المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة وعدد الاستبيانات النهائية :

جدول رقم (1-2): عدد الاستبيانات النهائية

/	35	الاستبيانات الكلية
/	35	الاستبيانات المسترجعة
تم معالجتها	35	الاستبيانات النهائية المعالجة

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم(2-2): الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة

اسم المؤسسة	عيادة جراحية الضياء	مركز التشخيص الطبي مرشد
معلومات عن المؤسسة		
عدد العمال	64	26
مدة نشاط المؤسسة	11 سنة	3 سنوات
طبيعة نشاط مؤسسة	خدمات طبية	خدمات طبية
نوع المؤسسة	خاصة	خاصة
الشكل القانوني للمؤسسة	Eurl	Eurl
راس مال المؤسسة (الافتتاح)	100000.00	100.000.00 DA
رقم الاعمال	38000000.00	75.222.000.00 DA

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

اسم المؤسسة	مركزالتشخيص الطبي ابن سينا	مركزالمصطفى للأشعة	مختبرالتحاليل الطبية
معلومات عن المؤسسة			
عدد العمال	12	08	08
مدة نشاط المؤسسة	16 سنة	5 اشهر	عامين
طبيعة نشاط مؤسسة	خدمات طبية	التصوير الطبي	التحليل الطبي
نوع المؤسسة	خاصة	خاصة	خاصة
الشكل القانوني للمؤسسة	Eurl	Eurl	Eurl
راسمال (الافتتاح)	100000.00	100000.00	100000.00
رقم الاعمال	13000.000.00	1500000.00	1000000.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أولاً: مراحل إعداد الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي و القدرة التنافسية، و قد تم إعداد استبانته وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي ( موافق ، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

. القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة) .

. القسم الثاني : و يتضمن المتغير المستقل و هو التخطيط الاستراتيجي

. القسم الثالث : و يتضمن المتغير التابع و هو القدرة التنافسية

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم (2-3): اختبار صدق الأداة

المتغير	العبرة	مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط	دال /غير دال
التخطيط	تقوم المؤسسة بتحديد رسالة واضحة	0.007	0.449	دال
الإستراتيجي	تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	0.004	0.480	دال
	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية غير الواضح	0.000	0.594	دال
	يتم صياغة الأهداف بشكل كمي (في شكل مؤشرات وأعداد) في المؤسسة	0.055	0.327	غير دال
	تتجهز المؤسسة كل الفرص المتاحة من خلال قيامها بتحليل السوق جيداً	0.000	0.644	دال
	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتمكن من مواجهة التهديدات واقتناص الفرص	0.000	0.811	دال
	تستفيد المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية من استغلال جميع الفرص المتاحة	0.001	0.529	دال
	تسعى المؤسسة إلى تقليل آثار التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية	0.127	0.468	غير دال

غير دال	0.284	0.098	تقوم المؤسسة بوضع عدة استراتيجيات بديلة تحقق الأهداف المسطرة	
دال	0.583	0.000	تقوم المؤسسة بالحصول على المعلومات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق	
غير دال	0.315	0.065	يشهد رقم أعمال المؤسسة تزايد مستمر من سنة إلى أخرى	القدرة التنافسية
غير دال	0.250	0.147	مقارنة بالمنافسين فان للمؤسسة حصة سوقية معتبرة	
غير دال	0.061	0.727	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات ذو جودة للتفوق على المنافسين	
دال	0.426	0.011	تملك المؤسسة تكنولوجيا متطورة لتخفيض تكاليف المنتجات والخدمات	
دال	0.750	0.000	تسعى المؤسسة بتكوين علاقات مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد	
غير دال	0.298	0.082	تسعى المؤسسة للرفع من قدراتها التفاوضية مع الموردين من خلال شبكات العلاقات القوية معهم	
دال	0.564	0.000	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	
دال	0.392	0.020	تملك المؤسسة علامة تجارية قوية تشجع تطلعات العملاء	
دال	0.528	0.001	عملاء المؤسسة لا يستبدلون منتجاتها مهما كانت أوضاع السوق (الولاء للمؤسسة)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين نتائج الجدول (2-3): أن مستوى الدلالة بالنسبة لكل العبارات هو  $\text{sig} = 0.000$  وهو اقل من 0.05، كما ان معامل الارتباط لكل عبارة لمتغير التخطيط الاستراتيجي محصور بين 0.594 و 0.644 أي معامل الارتباط أكبر من 0.50 أي أنه هناك علاقة قوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي والفقرات المعبرة عنه، اذن صدق الأداة محقق بالنسبة لهذا المتغير، ومعامل الارتباط لكل عبارة لمتغير القدرة التنافسية محصور بين 0.564 و 0.750 أي معامل الارتباط أكبر من 0.50 أي علاقة قوية بين متغير القدرة التنافسية والفقرات المعبرة عنه ، اذن صدق الأداة محقق بالنسبة لمتغير القدرة التنافسية.

ثالثا: الثبات

حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباخ

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
19	0.663

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (2-4): نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.62 بالنسبة للمتغيرين، إذن ثبات الأداة محقق.

### المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

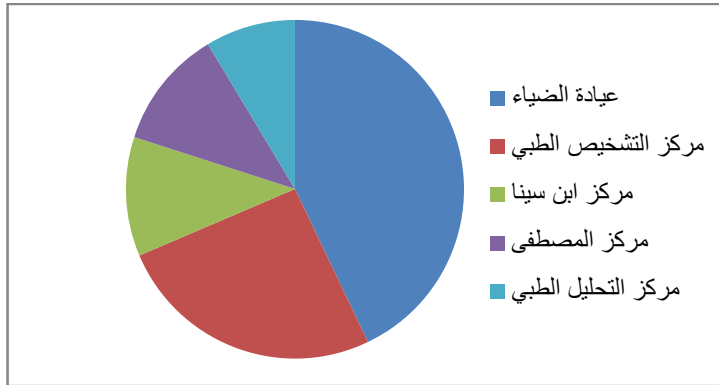
سيتم في هذا المبحث مناقشة وتحليل النتائج

#### المطلب الأول: مناقشة النتائج

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات

شكل رقم (2-1) : خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

جدول (2-5): خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات

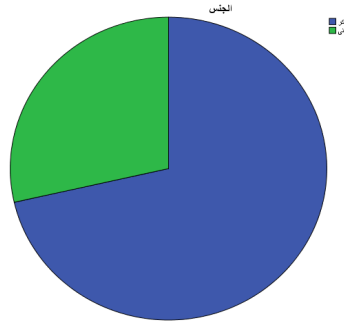
النسبة	التكرار	المؤسسات
42.9	15	عيادة الضياء
25.7	9	مركز التشخيص الطبي
11.4	4	مركز ابن سينا
8.6	3	مركز المصطفى
11.4	4	مركز التحليل الطبي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

يبين الجدول أعلاه أن عيادة الضياء تمثل نسبة 42.9% من مجموع إداري عينة الدراسة، ثم يليها مركز التشخيص الطبي بنسبة 25.7%، وفي المرتبة الثالثة نجد مركز بن سينا بنسبة 11.4%، أما المرتبة الرابعة بنسبة مركز التحليل الطبي 11.4% وفي مرتبة الخامسة مركز المصطفى بنسبة 8.6%.

ثانياً : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (2-2): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

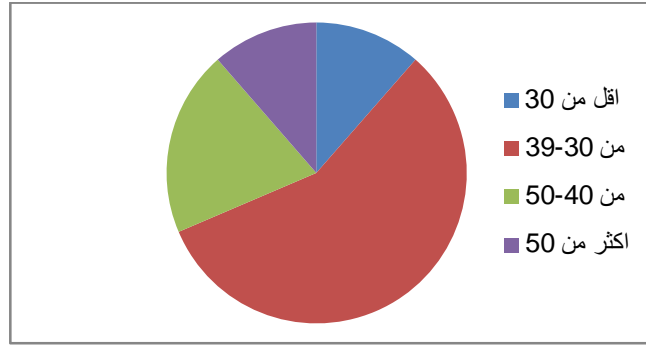
الجدول (2-6) : عدد تكرارات متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
71.4%	25	ذكر
28.6%	10	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

يبين الجدول رقم (2-6) أن عدد الذكور في العينة أكبر من عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور (25) فرداً بما نسبته 71.4% في حين بلغ عدد الإناث (10) أي بنسبة 28.6% من إجمالي العينة .  
ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب السن

شكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم (2-7): عدد تكرارات متغير السن

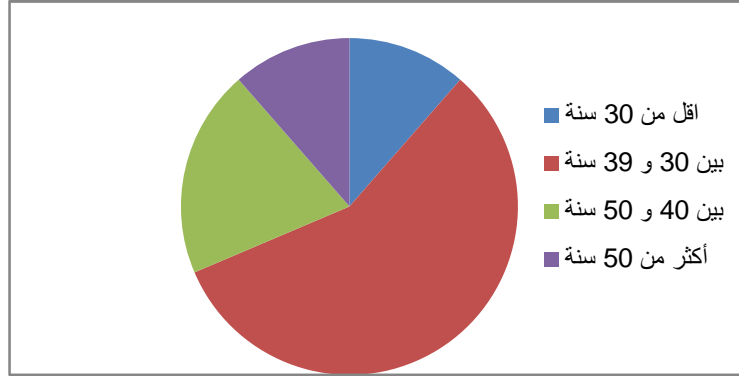
السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	11.4%
30-39	20	57.1%
50-40	7	20.0%
أكثر من 50 سنة	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين يقل سنهم عن 30 سنة بلغ (4) أي ما نسبته (11.4%) وكان عدد الأفراد الذين سنهم ما بين (30-39) 20 فرداً بنسبة (57.1%) وبلغ عدد الذين سنهم ما بين (40-50) (7) أفراد أي بنسبة (20.0%) في حين كان عدد الأفراد الذين سنهم أكثر من 50 (4) أفراد بنسبة (11.4%) .  
رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



شكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

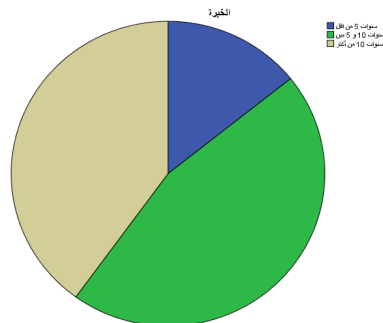
جدول رقم (2-8) : عدد تكرارات المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
25.7%	9	ثانوي فأقل
54.3%	19	جامعي
20.0%	7	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن من لديهم مستوى جامعي يمثلون ( 3 / 4 ) من العينة وهذا الأمر إيجابي خاصة إذا تعلق الأمر بالتخطيط الإستراتيجي ويمثل مستوى ثانوي فأقل 1/4 من العينة .  
خامسا: خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

شكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

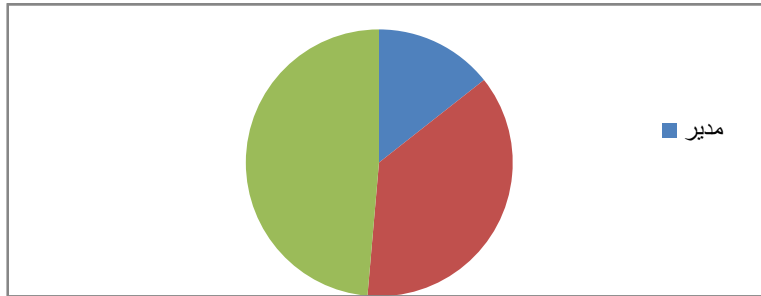
جدول رقم (2-9) تكرارات العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
14.3%	5	أقل من 5 سنوات
45.7%	16	10-5 سنوات
40.0%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (2-5): أن ( 5 ) أفراد بنسبة (14.3%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، و16 فرد بنسبة 45.7% كانت خبرتهم ما بين 5-10، و14 فرد بنسبة 40.0% كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات .  
سادسا: خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة

شكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

جدول رقم (2-10): تكرارات عينة الدراسة حسب الرتبة

النسبة	التكرار	الرتبة
14.3%	5	مدير
37.1%	13	رئيس قسم
48.6%	17	مشرف
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن بالمؤسسات 5 أفراد بنسبة 14.3% له رتبة مدير و13 فرد بنسبة 48.6% له رتبة رئيس قسم و17 فرد بنسبة 48.6% له رتبة مشرف .

الفرع الثاني : واقع التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

تم وضع سلم ترتيبي بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر الموجودة باستخدام المقياس سلم لكارت الثلاثي، وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند التحليل ، وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2-11):** مقياس الإجابة لسلم لكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

**الجدول رقم (2-12):** مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (3=1-2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (0.66=2/3) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول القيمة كما يلي: من (1 إلى 1.66 ضعيف، ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط، ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

## أولاً: التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (2-13): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمقياس التخطيط الإستراتيجي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.3550	2.86	تقوم المؤسسة بتحديد رسالة واضحة
مرتفع	0.4040	2.89	تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
مرتفع	0.2360	2.94	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية غير الواضح
مرتفع	0.3820	2.83	يتم صياغة الأهداف بشكل كمي (في شكل مؤشرات وأعداد) في المؤسسة
مرتفع	0.6510	2.40	تنتهز المؤسسة كل الفرص المتاحة من خلال قيامها بتحليل السوق جيدا
مرتفع	0.7020	2.51	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتمكن من مواجهة التهديدات واقتناص الفرص
مرتفع	0.5610	2.54	تستفيد المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية من استغلال جميع الفرص المتاحة
مرتفع	0.5610	2.74	تسعي المؤسسة إلى تقليل آثار التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية
مرتفع	0.4060	2.80	تقوم المؤسسة بوضع عدة استراتيجيات بديلة تحقق الأهداف المسطرة
مرتفع	0.5300	2.69	تقوم المؤسسة بالحصول على المعلومات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق
مرتفع	0.2399	2.72	التخطيط_الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي سائد بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.72، وهذا يدل على أكثر عبارة أهمية هي عبارة "تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية غير الواضح" بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري 0.2360، في حين جاءت العبارة "تنتهز المؤسسة كل الفرص المتاحة من خلال قيامها بتحليل السوق جيدا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.6510.

ثانيا: القدرة التنافسية

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي لمقياس للقدرة التنافسية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	0.5720	2.29	يشهد رقم أعمال المؤسسة تزايد مستمر من سنة إلى أخرى
مرتفع	0.3820	2.83	مقارنة بالمنافسين فان للمؤسسة حصة سوقية معتبرة
مرتفع	0.2840	2.91	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات ذو جودة للتفوق على المنافسين
مرتفع	0.4430	2.74	تملك المؤسسة تكنولوجيا متطورة لتخفيض تكاليف المنتجات والخدمات
مرتفع	0.6550	2.43	تسعى المؤسسة بتكوين علاقات مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
مرتفع	0.5980	2.37	تسعى المؤسسة للرفع من قدراتها التفاوضية مع الموردين من خلال شبكات العلاقات القوية معهم
مرتفع	0.6550	2.43	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين
مرتفع	0.4430	2.74	تملك المؤسسة علامة تجارية قوية تشجع تطلعات العملاء
متوسط	0.4530	1.97	عملاء المؤسسة لا يستبدلون منتجاتها مهما كانت أوضاع السوق (الولاء للمؤسسة)
مرتفع	0.2148	2.52	القدرة_التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن القدرة التنافسية موجودة بين المؤسسات بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.52، وهذا يدل على أكثر عبارة أهمية هي عبارة " تسعى المؤسسة لتقديم منتجات ذو جودة للتفوق على المنافسين " بمتوسط حسابي 2.91 بلغ وانحراف معياري 0.2840، في حين جاءت العبارة " عملاء المؤسسة لا يستبدلون منتجاتها مهما كانت أوضاع السوق (الولاء للمؤسسة)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.97 وانحراف معياري 0.4530.

الفرع الثالث: الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية والفروق

أولا : الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية

للإجابة على هذه الفرضية نقوم أولا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية :

H0 لا يوجد ارتباط دال إحصائيا

H1 يوجد ارتباط دال إحصائيا

وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى الجداول التالية:

جدول رقم (2-15): الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية

المتغيرين	مستوي الدلالة sig	ارتباط المتغير
معامل الارتباط للمتغيرين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية	0.024	0.380

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

ثانيا : الفروقات في القدرة التنافسية حسب المعلومات الشخصية

للإجابة على هذه الفرضية نقوم أولا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية :

H0 لا يوجد فروق تعزوي في للعوامل الشخصية

H1 يوجد فروق تعزوي في للعوامل الشخصية

وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى الجداول التالية حسب ANOVA:

1. الفروق في القدرة التنافسية حسب المؤسسات

جدول رقم (2-16): الفروق في القدرة التنافسية حسب المؤسسات

اختبار f	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
5.310	4	0.002

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن sig= 0.002 اقل من 0.05، واختبار f هو 5.310

2. الفروق في القدرة التنافسية حسب الجنس

الجدول رقم(2-17) : يوضح الفروق حسب الجنس

اختبار f	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.015	33	0.903

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروق حسب الجنس غير دالة لان  $\text{sig}=0.903$  أكبر من  $0.05$ ، اختبار  $f$  هو  $0.015$ .

3: الفروق في القدرة التنافسية حسب السن

الجدول رقم (2-18): الفروق في القدرة التنافسية حسب السن

اختبار $f$	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
4.268	3	0.012

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن الفروق حسب السن  $\text{sig}= 0.012$  اقل من  $0.05$ ، اختبار  $f$  هو  $4.268$ .

4. فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (2-19) : فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى التعليمي

اختبار $f$	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
0.774	2	0.47

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروق حسب الجنس غير دال لأن  $\text{sig}=0.903$  أكبر من  $0.05$ ، اختبار  $f$

هو  $0.774$ .

5. فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى الخبرة

جدول رقم (2-20) : فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى الخبرة

اختبار $f$	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
0.197	2	0.288

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروق حسب الجنس غير دال لان  $\text{sig}=0.903$  أكبر من  $0.05$ ، اختبار  $f$  هو

$0.197$ .

6. فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى الرتبة

جدول رقم (2-21) : فروق في القدرة التنافسية حسب المستوى الرتبة

اختبار $f$	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
0.062	2	0.940

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروق حسب الجنس غير دالة لأن  $\text{sig}=0.903$  أكبر من  $0.05$

**المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة**

سيتم مناقشة النتائج من خلال استعراض النتائج المتوصل لها ثم مقارنتها مع ما توصلت له الدراسات السابقة، واختبار

الفرضيات

**الفرع الأول: تحليل النتائج:**

**أولاً: أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة**

تشابهت دراستنا مع دراسة بوركوة عبد المالك في أنه اغلب أفراد العينة ذوى مستوى جامعي.

وتشابهت دراستنا مع دراسة بوركوة عبد المالك كذلك القدرة التنافسية لها درجة مرتفع .

تشابهت دراستنا مع دراسة عبد الهادي التلباني في انه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية.

تشابهت دراستنا مع دراسة Chapman Hyland أن التخطيط الاستراتيجي أهمية و رفع القدرة التنافسية هو السبيل الوحيد

للاستمرار الصناعات الصغيرة والمتوسطة و التوسع والنمو .

**ثانياً: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة**

اختلفت دراستنا مع دراسة عبد الحفيظ بوقرانة والياس بن ساسي بأنه توجد فروق في المؤهل العلمي.

اختلفت دراستنا مع دراسة عبد الحفيظ بوقرانة والياس بن ساسي بأنه لا توجد فروق حسب العينة.

اختلفت دراستنا مع دراسة صالح فهد الخطيب بأنه لا يوجد ارتباط ذو علاقة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي

**ثالثاً: التمييز بين دراستنا عن الدراسات السابقة**

-تميزت دراستنا بأنها تمت على عينة من مسؤولين مؤسسات ذوى مستوى جامعي.

- وتميزت كذلك بتحديد رأسمال الافتتاح لكل مؤسسة.

-تميزت كذلك دراستنا بتحديد رقم الأعمال لكل مؤسسة.

**الفرع الثالث : اختبار فرضيات الدراسة**

✓ الفرضية الأولى: هناك مستوى مقبول لتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند متوسط

**حسابي 1.66-2.33.**

من خلال الجدول رقم (2-13): يتضح أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يقدر

بمتوسط حسابي 2.72، وبهذا فان التخطيط الإستراتيجي يمارس في مؤسسات محل الدراسة بمستوى مرتفع، حيث تبين أن هناك

**مستوى مرتفع للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1.66-2.33.**



✓ الفرضية الثانية : تتميز مؤسسات الصغيرة والمتوسط بمستوى مرتفع من جانب القدرة التنافسية عند متوسط

حسابي 2.34 - 3.

من خلال جدول (2-14) بما أن متوسط الحسابي للقدرة التنافسية بلغ 2.52، فإنها توجد قدرة تنافسية للمؤسسات محل الدراسة بمستوى مرتفع، والتي تنص تتميز مؤسسات الصغيرة والمتوسط بمستوى مرتفع من جانب القدرة التنافسية عند

متوسط حسابي 2.34 - 3.

✓ الفرضية الثالثة: هناك ارتباط دال إحصائيا بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية محل الدراسة

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من خلال الجدول رقم (2-15): يتضح أن هناك علاقة خطية طردية بين المتغيرين بمعامل ارتباط يساوي 0.380،

و  $\text{sig} = 0.024$  وهي اقل من 0.05، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية، وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية الثالثة  $H_1$  التي تنص على أن هناك ارتباط دال إحصائيا بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

✓ الفرضية الرابعة : هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية تعزي للمتغيرات الشخصية عند مستوى

دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وللإجابة على الفرضية الرابعة نحيب على الفرضيات الجزئية التالية :

✓ الفرضية الجزئية الأولى: هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب المؤسسات عند مستوى

دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول (2-16): قيمة اختبار f بلغت 5.310 و  $\text{sig} = 0.002$  وهو اقل من 0.05، و بهذه النتائج نرفض

الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية الجزئية الأولى  $H_1$ ، التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب المؤسسات  $\alpha = 0.05$ .

✓ الفرضية الجزئية الثانية: هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الجنس عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$

من خلال الجدول (2-17): قيمة اختبار f بلغت 0.015 و  $\text{sig} = 0.903$  وهو أكبر من 0.05، و بهذه النتائج

نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية الجزئية الأولى  $H_1$  ، التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الجنس  $\alpha = 0.05$

✓ الفرضية الجزئية الثالث : هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب السن عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$

من خلال الجدول (2-18): قيمة اختبار  $f$  بلغت 4.268 وقيمة  $\text{sig}=0.012$  وهو اقل من 0.05، وبهذه النتائج نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية الجزئية  $H_1$  الثانية التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب السن عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

✓ الفرضية الجزئية الرابعة: هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول (2-19): قيمة اختبار  $f$  بلغت 0.774 وقيمة  $\text{sig}=0.47$  وهو أكبر من 0.05، وبهذه النتائج نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية الجزئية الرابعة  $H_1$  التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

✓ الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول (2-20): قيمة اختبار  $f$  بلغت 0.197 وقيمة  $\text{sig}=0.288$  وهو أكبر من 0.05، وبهذه النتائج نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية الجزئية الخامسة  $H_1$  التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

✓ الفرضية الجزئية السادسة: هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الرتبة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول (2-21): قيمة اختبار  $f$  بلغت 0.062 وقيمة  $\text{sig}=0.940$  وهو أكبر من 0.05، وبهذه النتائج نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية الجزئية السادسة  $H_1$ ، التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب الرتبة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

ومن خلال الإجابة على الفرضيات الجزئية نجيب على الفرضية الرابعة التي تنص على أن هناك فروق دال إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية حسب المؤسسات والسن عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، حيث تؤكد هذه الفرضية على أن هناك فروق دال إحصائيا حسب المؤسسات والسن أما حسب الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والرتبة لا توجد فروق دال إحصائيا.

## الخلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، حاولنا الوقوف على اثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال الاستبيان الموزع على مسؤولين في قطاع الصحة حيث تم الاعتماد على برنامج spss كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية بان التخطيط الإستراتيجي يمارس في المؤسسات محل الدراسة وان لها قدر تنافسية أنه توجد علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية، بينما هناك فروق حسب المؤسسة والسنة.

# الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا إجراء دراسة حول اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تمثلت اشكاليته في تبيان كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطلب معالجة هذه الإشكالية عبر الفصلين باستخدام المنهج والأدوات المشار إليه في مقدمة البحث انطلاقا من فرضيات متعددة. وبناءا عليه تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث، التوصيات ثم أفاق البحث.

### النتائج البحث:

#### أولا: نتائج النظرية

- لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى مجموعة من النتائج وتم تقسمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.
- لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية واستغلال الموارد المتاحة لتحقيقها
- مكونات عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
- تحديد مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات:.

#### ثانيا : النتائج التطبيقية:

- تم التوصل للنتائج التطبيقية من خلال اختبارنا للفرضيات إلى :
- بالنسبة للفرضية الأولى يوجد مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- بالنسبة للفرضية الثانية يوجد مستوى مرتفع للقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- بالنسبة للفرضية الثالثة يوجد ارتباط دال إحصائيا بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية الأولى حسب المؤسسات توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية الثانية حسب الجنس لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية الثالث حسب السن توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية الرابعة حسب المستوي التعليمي لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية الخامسة حسب الخبرة لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الرابعة الجزئية السادسة حسب الرتبة لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### التوصيات:

- إعطاء اهتمام كبير لتخطيط الإستراتيجي
- صياغة الأهداف بشكل كمي
- الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف

### آفاق الدراسة:

- اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين و استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- واقع التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات

# قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1.الكتب

- 1) حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و علاقته ب ( الإمكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2012 .
- 2) خالد محمد طلال بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 3) زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006 .
- 4) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007.
- 5) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

2.بحوث ومقالات

- 1) أية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012.
- 1) براهيمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف- ECDE - جامعة الشلف، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية5- 2011.
- 2) بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات- (2013)
- 3) ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة-،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014 .
- 4) عبد الحفيظ بوقرانة، الياس بن ساسي، وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية "حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04 .
- 5) سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2005 .
- 2) مبروك العتيبي، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، مذكرة دكتوراه غير منشورة .



(3) صالح فهد الخطيب، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية 2003

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- 1) Al-Shammari Hussein, Strategic Planning-firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an "Emergent Market. Perspective " (2007)
- 2) A.Koudri-M.S-Haichour , Enquetesur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, 2001
- 3) Chapman Hyland Strategy ,and Continuous/ Improvement in Small-to-Medium. Australian Manufacturers 2000
- 4) McWilliams Fleet Wright, Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage, 2001
- 5) John W.Slocum E-jakson, and Don Hellriegel Competency-Based Management Thomson South Western, 2008.

الملاحق

## ملحق رقم (01)

الجامعة	الرتبة	اسم الأساتذة
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ مساعد أ	رجم خالد
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ محاضر ب	قوجيل محمد
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ محاضر ب	مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ مساعد أ	بالأطرش حورية
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ مساعد أ	بوخلخال عبد الرحيم

## ملحق رقم (02) الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة

الطالبة: نخة حليلة

استبيان

سيدي , سيدتي تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاجاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة , حول موضوع اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , لذا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية . ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

ملاحظة :يرجى من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. السن :

اقل من 30  بين 30-40  بين 40-50  أكثر من 50

3. المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

4. مستوى الخبرة :

اقل من 05 سنوات  بين 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5. الرتبة :

مدير  رئيس قسم  مشرف

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تقوم المؤسسة بتحديد رسالة واضحة			
2	تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف			
3	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية غير الواضح			
4	يتم صياغة الأهداف بشكل كمي (في شكل مؤشرات وأعداد) في المؤسسة			
5	تنتهج المؤسسة كل الفرص المتاحة من خلال قيامها بتحليل السوق جيدا			
6	تقوم مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتمكن من مواجهة التهديدات واقتناص الفرص			
7	تستفيد المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية من استغلال جميع الفرص المتاحة			
8	تسعى المؤسسة إلى تقليل أثار التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية			
9	تقوم المؤسسة بوضع عدة استراتيجيات بديلة تحقق الأهداف المسطرة			
10	تقوم المؤسسة بالحصول على المعلومات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق			

المحور الثالث: القدرة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يشهد رقم أعمال المؤسسة تزايد مستمر من سنة إلى أخرى			
2	مقارنة بالمنافسين فان للمؤسسة حصة سوقية معتبرة			
3	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات ذو جودة للتفوق على المنافسين			
4	تملك المؤسسة تكنولوجيا متطورة لتخفيض تكاليف المنتجات والخدمات			
5	تسعى المؤسسة بتكوين علاقات مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد			
6	تسعى المؤسسة للرفع من قدراتها التفاوضية مع الموردين من خلال شبكات العلاقات القوية معهم			
7	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.			
8	تملك المؤسسة علامة تجارية قوية تشجع تطلعات العملاء			
9	عملاء المؤسسة لا يستبدلون منتجاتها مهما كانت أوضاع السوق (الولاء للمؤسسة)			

## ملحق رقم (03): صدق الاتساق الداخلي

Corrélations		
التخطيط_الاستراتيجي		
,449** ,007 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q1
,480** ,004 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q2
,594** ,000 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q3
,327 ,055 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q4
,644** ,000 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q5
,811** ,000 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q6
,529**	Corrélation de	q7

,001 35	Pearson Sig. (bilatérale) N	
,127 ,468 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q8
,284 ,098 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q9
,583** ,000 35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	q10
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Corrélations		
القدرة_التنافسية		
,315	Corrélation de Pearson	q11
,065	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,250	Corrélation de Pearson	q12
,147	Sig. (bilatérale)	

35	N	
,061	Corrélation de Pearson	q13
,727	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,426*	Corrélation de Pearson	q14
,011	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,750**	Corrélation de Pearson	q15
,000	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,298	Corrélation de Pearson	q16
,082	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,564**	Corrélation de Pearson	q17
,000	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,392*	Corrélation de Pearson	q18
,020	Sig. (bilatérale)	
35	N	
,528**	Corrélation de Pearson	q19
,001	Sig. (bilatérale)	
35	N	
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		



\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04) الثبات الفاكرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	19

الملحق رقم (05) الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية

**Corrélations**

	التخطيط_الاستراتيجي	القدرة_التنافسية
التخطيط_الاستراتيجي	1	,380*
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,024
N	35	35
القدرة_التنافسية	,380*	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,024	
N	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (06) فروق في القدرة التنافسية حسب المعلومات الشخصية

ANOVA

القدرة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	37,164	3	12,388	4,268	,012
Intragroupes	89,979	31	2,903		
Total	127,143	34			

ANOVA

القدرة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	37,164	3	12,388	4,268	,012
Intragroupes	89,979	31	2,903		

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
القدرة التنافسية									
Hypothèse de variances égales	,015	,903	,218	33	,829	,160	,734	-1,333	1,653
Hypothèse de variances inégales			,211	15,604	,836	,160	,758	-1,450	1,770

ANOVA

القدرة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,548	2	,774	,197	,822
Intragroupes	125,595	32	3,925		
Total	127,143	34			

القدرة التنافسية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	5	22,20	2,387	1,068	19,24	25,16	19	25
بين 5 و 10 سنوات	16	22,81	1,377	,344	22,08	23,55	20	25
أكثر من 10 سنوات	14	22,79	2,392	,639	21,40	24,17	19	26
Total	35	22,71	1,934	,327	22,05	23,38	19	26

Descriptives

ANOVA

القدرة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,491	2	,246	,062	,940
Intragroupes	126,652	32	3,958		
Total	127,143	34			

Descriptives

القدرة التنافسية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مدير	5	23,00	1,871	,837	20,68	25,32	21	26
رئيس قسم	13	22,69	2,175	,603	21,38	24,01	19	26
مشرف	17	22,65	1,869	,453	21,69	23,61	19	25
Total	35	22,71	1,934	,327	22,05	23,38	19	26

القدرة التنافسية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					ثانوي فأقل	9		
جامعي	19	22,37	2,006	,460	21,40	23,34	19	25
دراسات عليا	7	22,86	1,864	,705	21,13	24,58	20	26
Total	35	22,71	1,934	,327	22,05	23,38	19	26

ANOVA

القدرة التنافسية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,865	2	2,932	,774	,470
Intragroupes	121,278	32	3,790		
Total	127,143	34			

ملحق رقم (07) : معلومات تخص مؤسسات محل الدراسة

## بطاقة معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

ميدي - سيدتي تحية طيبة وبعد :

نتيح بون أيديكم هذه الوثيقة لاجاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة , حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أعلن مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية.

وشكركم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

اسم المؤسسة : عيادة طبية جراحية الضياء الاسم و اللقب: نحة حليلة

### معلومات المؤسسة (01)

1. عدد العمال : 64

2. مدة نشاط مؤسستكم : 11 سنة

3. طبيعة نشاط مؤسستكم : خدمات طبية

4. مؤسسة عمومية أو خاصة : خاصة

5. الشكل القانوني للمؤسسة : Eurl

6. رأس المال (الافتتاح) : 100000.00 دج

7. رقم الأعمال : 38000000.00 دج

الإمضاء : .....



## بطاقة معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

سيدي , سيدي تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الوثيقة لانجاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة ,حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية.

ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

الاسم و اللقب: تحة حليلة

اسم المؤسسة : مركز التشخيص الطبي

### معلومات المؤسسة (02)

1. عدد العمال : 26

2. مدة نشاط مؤسستكم : 03 Ans Trois

3. طبيعة نشاط مؤسستكم : centre de Diagnosc Medical

4. مؤسسة عمومية او خاصة : Prive

5. الشكل القانوني للمؤسسة : Eurl

6. رأس المال (الافتتاح) : 100.000.00DA

7. رقم الأعمال : 75.222.000.00DA

الإمضاء :



## بطاقة معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

سيدي ، سيدي تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الوثيقة لاجاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية.

وغير ذلك، عندما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

الاسم و اللقب: نحة حليلة

اسم المؤسسة : مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة

### معلومات المؤسسة (04)

1. أختار المجال : 08

2. مدة نشاط مؤسستكم : 5 شهور

3. طبيعة نشاط مؤسستكم : التصوير الطبي

4. مؤسسة شمولية أو خاصة : خاصة

5. الشكل القانوني للمؤسسة : ذات الشريك الواحد والمسؤولية المحدودة (EURL)

6. رأسمال (الافتتاح) : 100000.00 دج

7. رقم الأعمال الشهري : 1500000.00 دج

الامضاء : .....



## بطاقة معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

سيدي , سيدي تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الوثيقة لالبحاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة ,حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترحو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية.

ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

الاسم و اللقب: تحة حليلة

اسم المؤسسة :مخبر التحاليل الطبية

### معلومات المؤسسة (05)

1. عدد العمال : 08

2. مدة نشاط مؤسستكم : عامين

3. طبيعة نشاط مؤسستكم : تحليل الطبي

4. مؤسسة عمومية او خاصة : خاصة

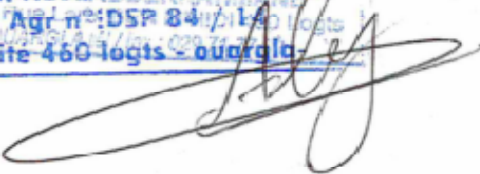
5. الشكل القانوني للمؤسسة : Eurl

6. رأس المال (الافتتاح) : 100 الف دينار جزائري

7. رقم الأعمال : مليون دينار جزائري

LABORATOIRE MEDICAL  
EURL ANALYSE MEDICALE M.A.S  
Dr. ABDERRAHMANE ASSIA  
Agr n°: DSP 84 / 140  
Cite 460 logts - ouagla

الإمضاء :





## بطاقة معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

سيدي , سيدي نحية طبية وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الوثيقة لانجاز بحث العلمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسة صغيرة ومتوسطة ,حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترحو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و الموضوعية .  
ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي .

اسم المؤسسة :مركز التشخيص الطبي ابن سينا الاسم و اللقب: نحة حليلة

### معلومات المؤسسة (03)

1. عدد العمال : 12

2.مدة نشاط مؤسستكم : 16 سنة

3.طبيعة نشاط مؤسستكم : خدمات طبية

4.مؤسسة عمومية او خاصة : خاصة

5.الشكل القانوني للمؤسسة : شركة ذات الشخص الواحد

6.رأس المال (الافتتاح) : 100000.00

7.رقم الأعمال :13000.000.00

الإمضاء  
EURL - 0100 - Ibn Sina  
Laboratoire  
D'Analyses Médicales  
Approuvé n° 012 du MSPRH

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الاهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص الدراسة .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الاشكال .....
IX	قائمة الملاحق .....
أ . ب . ج	المقدمة .....
	<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية .....
3	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي .....
3	الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي .....
3	أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي .....
4	ثانياً: خصائص التخطيط الإستراتيجي .....
4	ثالثاً: اهمية التخطيط الإستراتيجي .....
5	الفرع الثاني: عناصر التخطيط الإستراتيجي .....
6	المطلب الثاني: القدرة التنافسية .....
6	الفرع الاول: تعريف القدرة التنافسية .....
7	الفرع الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية .....
7	الفرع الثالث: محددات القدرة التنافسية .....
8	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية حول التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية .....
9	المطلب الأول: الدراسات السابقة .....
9	الفرع الأول: دراسات سابقة حول التخطيط الإستراتيجي .....
9	أولاً: الدراسات باللغة العربية .....
10	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية .....
11	الفرع الثاني: الدراسات السابقة حول القدرة التنافسية .....

11	أولاً: الدراسات باللغة العربية.....
14	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
14	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .....
16	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
18	تمهيد.....
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
21	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
21	أولاً:مراحل إعداد الاستبيان.....
21	ثانياً:صدق الاتساق الداخلي.....
23	ثالثاً: الثبات .....
23	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج.....
23	المطلب الأول: مناقشة النتائج.....
23	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية.....
23	أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب المؤسسات.....
24	ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.....
25	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب السن.....
25	رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي.....
26	خامساً: خصائص عينة الدراسة حسب خبرة.....
27	سادساً: خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة.....
28	الفرع الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة
28	أولاً: التخطيط الاستراتيجي.....
29	ثانياً: القدرة التنافسية.....
30	الفرع الثالث: الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية والفروق.....
30	أولاً: الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية.....
31	ثانياً: الفروق في القدرة التنافسية.....
33	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
33	الفرع الأول: تحليل النتائج.....
33	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات والدراسات السابقة.....
33	ثانياً: أوجه الاختلاف بين دراستي والدراسات السابقة.....
33	ثالثاً: التميز بين دراستي والدراسات السابقة.....

33	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
36	خلاصة الفصل.....
39-38	خاتمة.....
42-41	قائمة المصادر والمراجع.....
58-44	الملاحق.....
63-61	الفهرس.....