



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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة -

١١ - ٤١.

من إعداد الطالب:

جموعي أحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/عبد الحفيظ بن ساسي (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)..... رئيسا

د/نبيل حليمي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة)..... مشرفا ومقررا

د/ بشير بن شويحة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة-الجزائر

من إعداد الطالب:

جموعي أحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ عبد الحفيظ بن ساسي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة)..... رئيسا

د/نبيل حليمي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة)..... مشرفا ومقررا

د/ بشير بن شويحة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول
الله

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من:
أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
الوالدة الكريمة أمدها الله بالصحة
والعافية

زوجتي ورفيقة دربي
إخوتي وأخواتي كل باسمه ومقامه
إلى العائلة الكريمة

جموعي أحمد

الشكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى
الدكتور: نبيل حليمي على تحمله
عناء الاشراف على هذا البحث وكل
ما قدمه من جهد ووقت برحابة صدر
في سبيل إخراجه في أحسن حلة ،
كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة
المناقشة لجهدهم ووقتهم في قراءة
هذا البحث لتصويبه
كما لا أنسى الدكتور باسيمان عبد
المالك على المساعدات المقدمة
والنصائح
لكل من ساهم بجهد و نصائحه
ودعائه من أساتذة وزملاء وأصدقاء
وعمال مؤسسة موبيليس لولاية ورقلة
كل من وسعه قلبي ولم يسعه قلبي
وكل باسمه ومقامه

جموعي أحمد

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس، ذو التعرف على مستوى الميزة التنافسية بهذه المؤسسة، و لأجل التحقق من صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم استخدام الاستبيان، كأداة أساسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة، طبقت الدراسة على العينة العمدية من مجتمع الدراسة المتمثلة في اطارات مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة، في الأخير توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والمتمثلة في المستوى المقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

كلمات مفتاحية: تخطيط إستراتيجي، منافسة، جودة، ميزة تنافسية، مؤسسة الاتصال موبيليس.

Abstract :

The study aims to highlight the role of strategic planning in achieving the competitive advantage in the Mobilis Telecom Corporation, and to identify the level of competitive advantage in this corporation, and in order to verify the validity of the hypotheses, the study relied on the descriptive approach in the theoretical side and a case study in the applied side, where the questionnaire was used, As a basic tool for data collection in addition to observation and interview, the study was applied to the intentional sample of the study population represented by the tires of the Mobilis Communications Corporation in Ouargla. Statistically significant between strategic planning and competitive advantage in the institution under study. There is a statistically significant effect between strategic planning and dimensions of competitive advantage (quality, efficiency, flexibility, delivery).

Keywords: strategic planning, competition, quality, competitive advantage, Mobilis Communication Corporation.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	1-1
32	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	1-2
34	المعامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	2-2
35	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	3-2
35	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	4-2
36	وصف متغير الجنس	5-2
37	وصف متغير العمر	6-2
37	وصف متغير المستوى التعليمي	7-2
38	وصف متغير الفئة سنوات الاقدمية في العمل	8-2
39	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية	9-2
40	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	10-2
40	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	11-2
41	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	12-2
42	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	13-2
43	نتائج اختبار الفرضية الثانية	14-2
44	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرابعة	15-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة الحالية	1-0
15	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	1-1

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موييليس بورقلة	01
57	الاستبيان	02
60	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	03
61	مخرجات برنامج SPSS	04

مقدمة

• توطئة:

يعيش العالم منذ عقود تطورات اقتصادية وتكنولوجية هائلة، نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، حيث أصبحت المؤسسات والشركات بل الدول والأفراد لا يقدمون على اتخاذ أي قرار ما لم يكن قد تم إعداده والتخطيط له مسبقاً وبشكل جيد ومدروس، الأمر الذي استوجب إحداث تغيرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية، لذا أصبح لزاماً على المنظمات توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلـوب حديث من أساليب التخطيط في التسيير يمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستويات أداء أفضل، في ظل هذه التحولات البيئية السريعة واللامتناهية أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من مستوى تنافسيتها قصد اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين. هذا ما يدعو كل مؤسسة إلى تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها من التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد.

وبناء على ما سبق توصل إلى طرح الإشكالية التالية:

• الإشكالية الرئيسية:

على ضوء ما سبق يتمحور موضوع الدراسة حول مشكلة جوهرية يمكن صياغتها على النحو التالي:
كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة.
للإجابة على هذه الإشكالية طرحنا مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. ما مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة؟
3. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية بمؤسسة الإتصال موبيليس بورقلة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة؟
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الإتصال موبيليس بورقلة؟
3. هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة؟
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؟

◀ مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار البحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميل والرغبة في معالجة الموضوع؛
- ارتباط الموضوع بالتخصص؛
- كون اهتمام المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي أصبح حجر الأساس.

◀ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات بورقلة - الجزائر؛
- معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة؛
- إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة؛

◀ أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بمؤسسة موبيليس كونها مؤسسة اقتصادية، لما له من أهمية وفوائد على المؤسسة بحد ذاتها، كما تبرز أهميته أيضا خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالتخطيط الاستراتيجي على اعتباره أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها، كما تبرز أهميته على المجتمع من حيث أهمية ومكانة المؤسسة التي تنهض بالمجتمع من خلال ما تقدمه من مخرجات للمجتمع بمختلف نشاطاتها.

◀ حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية، المكانية والبشرية وهي كالتالي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في سنة 2023؛
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة؛
- الحدود البشرية: عينة عمدية من إطارات الإدارة العليا، قدرها (35) فرد بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي متغير مستقل ، والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية من خلال أبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم).

◀ منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي.

◀ صعوبات الدراسة:

- من أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة نذكر ما يلي:
- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مؤسسة تتوفر فيها شروط الدراسة، أي التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية؛
- ضبط الموضوع والتحكم في أبعاده؛
- عناء التنقل بين مكان الإقامة والمؤسسة محل الدراسة

◀ هيكل الدراسة:

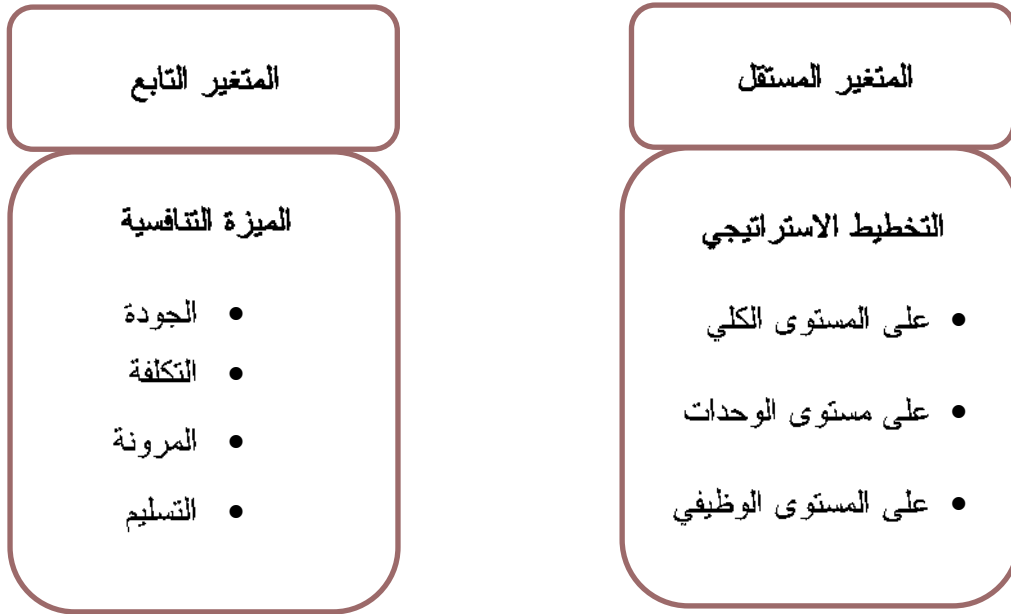
تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

- (1) الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، والمبحث الثاني، تم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

(2) الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية التخطيط الاستراتيجي والميزة لتنافسية بمؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة واختبار نتائج الدراسة، أما الخاتمة فقد تم عرض أهم النتائج التي تم الوصول إليها ومناقشتها مع تقديم بعض الاقتراحات المتعلقة بالدراسة.

◀ نموذج الدراسة: لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل (1) الموالي:

الشكل (0-1) : نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للتخطيط الإستراتيجي والميزة
التنافسية

تمهيد:

◀ يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف أي مؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته، فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها، وعامل مهم في مخططات التنمية بصفة عامة، انطلاقاً من مراحل وأهم أساليبه التحليلية، للوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها ومن أجل كسب ميزة تنافسية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

◀ المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

◀ المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات العلمية السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

سنتناول هذا المبحث من خلال مطلبين، وهما المطلب الأول للتخطيط الاستراتيجي والمطلب الثاني الميزة التنافسية.

المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة في علم الإدارة الاستراتيجية، حيث سنتناول في هذا الجزء التخطيط الاستراتيجي خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فوائده، خصائصه، أبعاده، أهميته ومستوياته.

الفرع الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فاعلمت المؤسسات مزودة بخطة إستراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

تعود جذور التخطيط الإستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي وذلك عندما بدأت المؤسسات والمنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى في محله أنظمة التخطيط البعيد المدى (1955-1965) ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطوير مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المؤسسات باختلاف أحجامها ومن ثم ظهر التخطيط الإستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى. ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عمليات اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة¹

يعرف على أنه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع أو المنظمة.²

يقول Chandler بأنه تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبين وسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف أما تعريف Andrews أنه مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو الأنشطة المستقبل ونوع أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل.³

¹ محمد الصيرفي الإدارة الاستراتيجية دار الوفاء، 2008 ص 96

² David fred, stratigie management prentice hall new jersy 5, 1995,p120

³ Kotler pH, marketing management analysi, planning, implantation and controle, prentice hall ine 8th New Jersy,p200

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة¹.

❖ مما سبق نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر، وهو عملية مستمرة لصنع القرارات و تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات و قياس نتائجها بالتوقعات عن طريق التغذية العكسية و مراجعة ظروف السوق و حاجات المستهلك و الحالة التنافسية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

الفرع الثاني: فوائد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي فوائد عديدة، نذكر منها:

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسة التي تواجه الإدارة أو القسم.
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازها وما هي إمكاناتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.

¹التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتعليم المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٤) الجزء الرابع) يوليو لسنة

- يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء في الإدارة أو القسم²

الفرع الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة. من أهم هذه الخصائص ما يلي:

تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوع.

تتأثر فاعلية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير. حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.

عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

² إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمنظف، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب دراسة عينة لأراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية (الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية

— جامعة محمد حبيضر بسكرة، مارس 2018، ص5

فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مُستهدف ومُخطط.

اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.¹

الفرع الرابع : أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه
- الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة¹

الفرع الخامس : أهمية التخطيط الاستراتيجي²

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية:

¹ السيد علي السيد جمعة ، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات بحث مستخلص من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص (تربية مقارنة وإدارة تربوية "تخطيط تربوي" جامعة قناة السويس، ص9

¹ سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دور المحلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد/ 04 : العدد 01 2020 ، ص6

² تونسي لحسن ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة (حالة بلدية عين العراك) مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام 2019/ 2020 ، ص6

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
- التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية؛
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات؛
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة؛
- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحظة المستجدات والتغيرات المستمرة.

الفرع السادس : مستويات التخطيط الاستراتيجي.

تختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، بالنظر إلى الأهداف الموضوعية، والتي تُخدم مستوى معين منها، من خلال حشد طاقات و موارد المؤسسة و تكاملها في سبيل تحقيق غاياتها و أهدافها الاقتصادية، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا (المستوى الكلي):

يُصطلح عليه بالتخطيط الاستراتيجي الكلي، و الذي تهتم من خلاله الإدارة العليا بالغايات الكبرى للمؤسسة، بالتركيز على طبيعة عملها، و منتجاتها، أسواقها و المستهلكين، و اتخاذ القرارات المتعلقة بها على المدى الاستراتيجي.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

و يتم من خلال هذا المستوى اشراك مختلف وحدات الاعمال التي تشكل المؤسسة و ادماجها في عملية تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظائف:

ويتعلق التخطيط هنا بالوظائف المختلفة على مستوى الوحدات و (الموارد البشرية ، المالية، التكوين ،التسويق...الخ)، حيث يتم وضع استراتيجيات خاصة بها من خلال أهداف على المدى القصير و التي توصف بأنها تشغيلية²¹

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

وهنا سوف نتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية من خلال تعريف الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها، مصادر الميزة التنافسية، أبعادها، أسسها والاستراتيجيات التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والاختصاصيين في إدارة الأعمال و المؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة و متوسطة، و قد بدأ يظهر جليا في إدارة الأعمال و التجارة و المال والاقتصاد في الآونة الاخيرة . إلا أنه رغم التطرق إليها من قبل العديد من المفكرين لم يتم الوصول إلى إعطاء تعريفا محددًا لذا يمكن إعطاء أكثر من تعريف للتنافسية.

حيث يرى PORT ROPPA1992 بأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر . للزبون²

و يعرفها Michael Porter, 2000 ، بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع³

ويعرفها Kotler ، على أنها القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو في المستقبل⁴

¹ نامر البكري تامر البكري.. سنراتيجيات التسوق. الاردن: دار البازوري. (2008)،

² رحمة الزعبي: اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة بسكرة) ، رسالة ماجستير تسيير - المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2013/2014، ص38.

³ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, p8

⁴ Philip Kotler et al, Marketing Management, 11ème, édition, Pearson éducation, Paris, 2004,p256

قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الأسس التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية¹.

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فأرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها.

تعرف بالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

الجدول رقم (1-1) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية

¹ جمال محمد، هداش. العمل المصرفي الإلكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف دراسة تطبيقية على عدد من الإصدار (2017). (مجلة جامعة كركوك لعلوم الإدارية و الاقتصادية، ص12

الكلفة	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للربون.	ROPPAPORT
قيمة الربون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للربون.	EVANS
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	MACMALL AND TAMPPPO

المصدر: د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية".

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تشير أدبيات المنافسة العالمية إلى أن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة، مع ما يفرضه النظام المالي الجديد من تحولات شتى، وما يوفره في المقابل من فرص عديدة خصوصاً للمنظمات في الدول النامية، وإذا ما أحسنت اغتنامها والاستفادة منها، فمن شأن ذلك تعظيم عائداتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها. ويرى بعض الكتاب أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي أو الحد من سلبياته

وتمكن أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً أعلى أن الشركة تحتل موقع قوى في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل عرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى
- إرساء الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمه بصورة فعالة، بما يفضي بالشركة إلى تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها ونيل رضا واحترام عملائها
- تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل الشركات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية

تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة، وبالتالي التعرف على مكامن أضعفها وإمكاناتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم الشركات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن لقائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة - إن وجدت - واكتساب ميزة تنافسية مستدامة مستقبلاً

- تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة النسبية، أو زيادة المنفق على البحث والتطوير، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج
- تقديم منتجات عالية الأداء، بفعل التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة، بما يحقق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يناسب الاحتياجات المتنوعة لدى العملاء في الشرائح¹
- السوقية المختلفة، بالكمية المطلوبة وفي الزمن المناسب وبالقيمة المتوقعة
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق أو لشركات المنافسة، وذلك من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وجميع القدرات التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بشكل سريع

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

- تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف؛
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.

كما ويرى Dirisu, et. al أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي:

- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها. تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة
- من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن

¹ هيلة عبد الله النوم الدالي أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (2008-2018)، رسالة مقدمة لبليل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2019، ص 49 ص 50

- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة
- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط إستراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترنو لها¹

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية هناك مزايا تنافسية منخفضة وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام. وهناك مزايا تنافسية مرتفعة تستند إلى تميز وجودة المنتج أو الخدمة، والابتكار والكفاءة.

- 1- الابتكار: بهدف تحقيق ميزة تنافسية تسعى المؤسسات لإحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجاتها حتى تتمكن من مسايرة أذواق المستهلكين والحصول على أكبر حصة من السوق و هذه العملية تعتمد على الخبرة التكنولوجية باعتبار الابداع تقاطع بين ما هو ممكن من التكنولوجيا وما هو مقبول اقتصاديا و اجتماعيا
- 2- الجودة : بهدف الحيازة على ميزة تميز المنتج، تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي - :خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة - .الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات) . -كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) - .محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات) - .المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط - .جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط - .الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط - .المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي:

- المطابقة : وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها
- الاستجابة : وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية

¹أحمد إبراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص25 ص26

- **الصلاحية :** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة. ويمكن تمثيل جودة المنتج من خلال نظام محور ثلاثي البعد وهو كالاتي:
- **الكفاءة:** أبسط شكل لقياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي (الكفاءة = المخرجات/المدخلات) كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات فيساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة¹

الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة ، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد،

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد:

1-الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة -بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها ، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة و ربحيتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة¹

2-التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف ، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجز في وجه الداخلين الجدد

3-المرونة: إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت" كما أنها

¹ عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر، أطروحة مقدمة لبليل شهادة دكتوراه العلوم تخصص: تحليل اقتصادي جامعة الجزائر 3، ص 73

¹ عبد الحكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 3

تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

4-التسليم: سعت المنظمات بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن التركيز على وقت تسليم إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن¹

الفرع الخامس: أسس الميزة التنافسية

تعتبر كل من الكفاءة والتحديث و الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء للميزة التنافسية والتي يمكن توضيح هذه العناصر بمايلي:

● الكفاءة:

تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج ووحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة ، الأرض ، ورأس المال ...إلخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات

● الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار، العمل على توفير المنتجات وخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام برغبات المستهلكين في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الفرد حيث، أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له.

● التحديث والإبداع :

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو العمليات شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة مع منافسيها.

● الاستجابة للعميل :

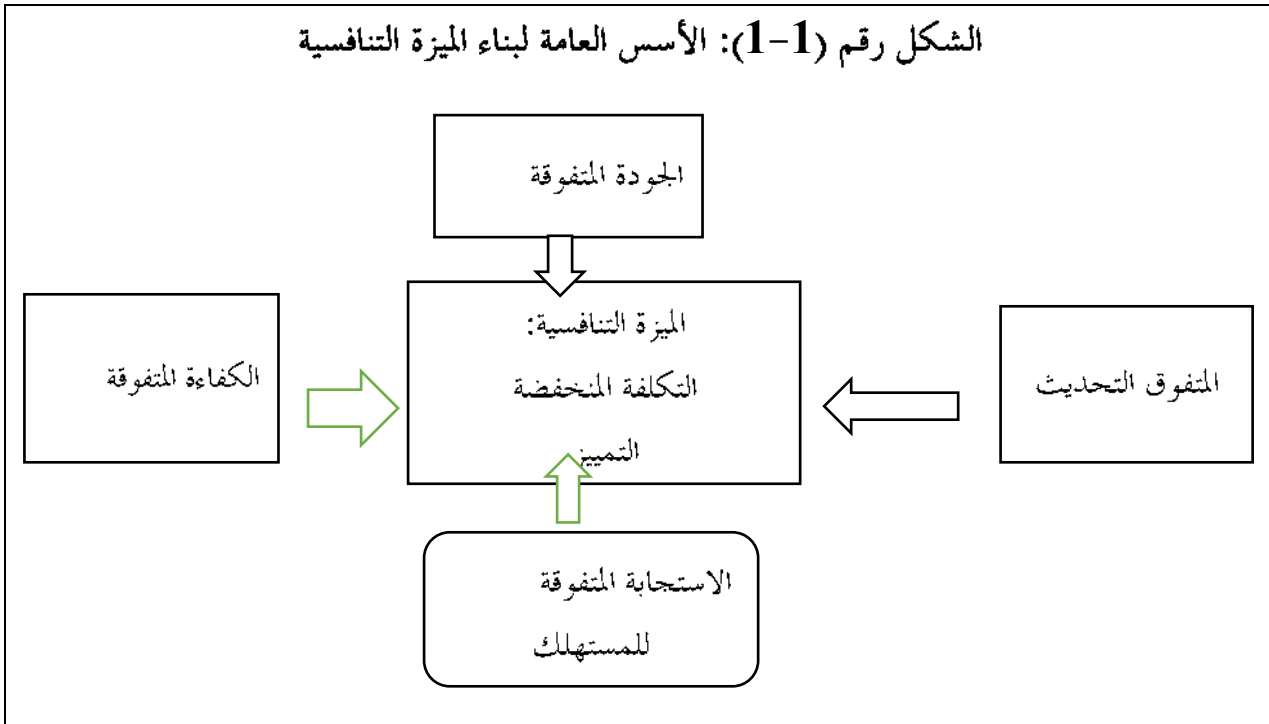
¹ سام إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 العدد 01 جوان 2021، ص11 ص12

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة¹

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط :

- ✓ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- ✓ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- ✓ التركيز على وقت الاستجابة.

الشكل رقم (1-1): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوي، دار المريخ، الرياض، ص 204

الفرع السادس: استراتيجيات الميزة التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على

مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات ثلاث استراتيجيات في مستوى وحدات الأعمال و في عام 1980 وضع porter ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي إختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس¹

1- القوى التنافسية لـ Porter

إن المنافسة في أي صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس وهي التي تتحكم فيها وتؤثر في درجتها، وان قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تأثر بهذه القوى، وعلى غرار الصناعات الأخرى ينطبق هذا النموذج على الصناعات المصرفية وتمثل هذه القوى في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، وتهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القدرة التفاوضية للموردين من إيصال المصرف الى اكتساب مهارات ومزايا تجعله يتفوق عن منافسيه و ربح حصص سوقية، وزبائن إضافيين.

2- تمكن الاستراتيجية التنافسية:

تعتبر الإستراتيجية التنافسية هي خطة العمل التي يتبناها المديرون باستغلال موارد المؤسسة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في القطاع.

و فيما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter.M:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات

¹سبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37

التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان... إلخ

2- استراتيجية التمييز:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك.

3- إستراتيجية التركيز:

تعتمد على التركيز على مجموعة من العملاء او جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محددة والعمل على خدمة عملائها بطريقة حصرية لتحقيق التميز ويكون ذلك أما بتحقيق مركز تكلفة منخفض بالنسبة لجزء من السوق، أو تميز عالي فيه، تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إمامة القيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية¹

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات العلمية السابقة:

استندنا في موضوع بحثنا على نتائج و خلاصات الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الإشكالية المطروحة وقد تم اختيار الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعلى هذا الأساس سنعمل على تقديم ملخص لكل دراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا سواءا من ناحية متغيري الدراسة معا أو من خلال أحد المتغيرين:

1- دراسة شنافي بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: (2021)

¹ محمود جاسم الصميدغي ، ردينة عثمان يوسف ، نسويق خدمات ، عمان الاردن ، ص 368

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، لهدف استطلاع آراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث توصلت الدراسة في الأخير إلى عدم وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، مستوى اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة قديلة المياه المعدنية كان عالياً، مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عالياً، كان مستوى الخطة الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عالياً، مستوى القرارات الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عالياً، كما كان مستوى التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عالياً، كان مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية متوسطاً، تم نفي الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر لاهتمام ودعم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.¹

2. دراسة (Deni) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2021)

هدف هذا البحث الى معرفة ظاهرة تدل على أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منافسة تجارية شرسة على نحو متزايد لم تحقق بعد في سوكابومي ، إندونيسيا .يشار إلى ذلك من خلال عدم كفاءة تكاليف الإنتاج التي تشعر بها الشركات الصغيرة والمتوسطة غير قادرين على خلق أسعار تنافسية وصعوبة صنع منتجات فريدة، الغرض من هذه الدراسة هو تحديد حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأبعاد الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة .ومن المتوقع نتائج التحليل والمناقشة لإيجاد مفهوم يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة .استخدمت هذه الدراسة نهجاً كمياً ، مع تصميم مسح توضيحي يشرح ويصف مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي بشأن الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في Sukabumi Regency ، إندونيسيا . باستخدام تحليل بيانات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك أهمية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في سوكابومي ، إندونيسيا .التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي: رغبات أصحاب المصلحة الخارجيين، يؤثر التشجيع الداخلي للشركة وقاعدة بيانات الشركة بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة .من الأبعاد الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي أبعاد أصحاب المصلحة الخارجيون هم أصحاب التأثير الأكبر، في حين أن قاعدة بيانات الشركة لها التأثير الأقل .هذه

¹ شناق بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص، إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.

النتائج تعني عملياً للشركات الصغيرة والمتوسطة لزيادة النظر في قاعدة بيانات الشركة في إعداد التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.¹

3. دراسة (Budiyanto & Gatot Soebroto) بعنوان: دور الميزة التنافسية كوسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة. المجلد (2021):

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور الميزة التنافسية كوسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة. التصميم و ذلك من خلال دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية؛ وتحديد تأثير المزايا التنافسية على أداء الشركة، وتحديد دور المزايا التنافسية كمتغير وسيط من أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة . حيث أوضحت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً ومعنوياً على المزايا التنافسية والأداء التنظيمي للميزة التنافسية تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي .و لعبت الميزة التنافسية دوراً في التوسط في تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة .

قيود وآثار البحث: تم جمع مجموعة بيانات البحث باستخدام الاستبيان. بعد الانتهاء من التحليل باستخدام PLS الآثار العملية: يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحسين أداء الشركة من خلال زيادة الميزة التنافسية كمتغير متداخل . الأصالة و القيمة: الورق أصلي. نوع الورقة: نوع هذا البحث هو بحث سببي لأن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير المتغيرات على المتغيرات الأخرى.²

4. دراسة (Esther و Edwin Omwoyo) بعنوان: ممارسات التخطيط الاستراتيجي حول الميزة التنافسية لحركة السبتيين في مدينة نيروبي (2018):

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد آثار ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لحركة مقاطعة مدينة نيروبي في كينيا. نظرت الدراسة على وجه التحديد في آثار صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ورصد الاستراتيجية وتقييمها على القدرة التنافسية في نيروبي سيتي مقاطعة كينيا. استرشدت الدراسة بالنظرية القائمة على الموارد. نظرية تناسب الاستراتيجية والنظرية المؤسسية .كانت هذه الدراسة عبارة عن مسح وصفي، حيث تم استهداف 835 موظفاً إدارياً يعملون في حركة SDA في مقاطعة مدينة نيروبي في كينيا، وكان حجم العينة 86

¹ The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises Mulyaningsiha, R. Deni Muhammad Danial aManagement Science Letters 11 (2021)

² Gatot Soebroto1, Budiyanto, The Role of Competitive Advantage as Mediating the Effect of Strategic Planning on Company Performance International Journal of Entrepreneurship and Business Development) Volume 04 Number 02 March 2021

من الإدارة العليا لحركة SDA ، وإدارة المستوى المتوسط بالإضافة إلى موظفي الإدارة ذوي المستوى المنخفض في مقاطعة نيروبي .تم جمع البيانات الأولية مباشرة من المستجيبين باستخدام الاستبيانات وقبل معالجة الردود تم تحرير الاستبيانات المكتملة للتأكد من اكتمالها واتساقها .تم تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS الإصدار 21.

حيث كشفت الدراسة أن صياغة الاستراتيجية تزيد القدرة التنافسية في حركة SDA إلى حد كبير وأن الصياغة الاستراتيجية تزيد من فعالية تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها وأن هناك وعياً بصياغة الاستراتيجية في حركة SDA. وكشفت الدراسة أيضاً أن تنفيذ الاستراتيجية يزيد القدرة التنافسية في الحركة إلى حد كبير جداً وأن التنفيذ الاستراتيجي يزيد من فعالية تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها إلى حد كبير جداً. وكشفت الدراسة كذلك أن استراتيجية الرصد والتقييم تزيد من القدرة التنافسية في حركة SDA إلى حد كبير وأن الحركة تقوم بمراجعة حالة تنفيذ الخطط التنموية ومراجعات الخطة الاستراتيجية.¹

5. دراسة بن أحمد بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة و الاعتماد على البرنامج الإحصائي، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك -القبة الجزائر العاصمة، وإضافة إلى استخدام الملاحظة وهذا من أجل معرفة دور كل عنصر وتأثره بالعناصر الأخرى الخاصة بالدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والرسالة والأهداف) وتحقيق الميزة التنافسية، يعتمد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك -شبكة شرق العاصمة على الفئات الشابة في ممارسة الأنشطة البنكية وتحقيق ميزة تنافسية؛ أغلب الموظفين في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك -شبكة شرق العاصمة يحملون شهادات جامعية؛¹

¹ Edwin Omwoyo Mitaki1 and Esther Gitonga, Strategic Planning Practices on Competitive Advantage of Seventh Day Adventist Movement in Nairobi City County Kenya International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management (IJCASM), Volume 2, Issue 1, 2018.

6. دراسة ابراهيم يعيشي: بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (2016)¹

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به. ومن أهم النتائج التي تم التوصل عليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الرؤيا الاستراتيجية و أداء مؤسسة، الصندوق الوطني للسكن. الفرضية الجزئية الثانية مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الرسالة الإستراتيجية و أداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية و أداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي وأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الخيار الاستراتيجي والأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للسكن، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

7. دراسة بلحوت وبن تريح بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية(2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي ومدى مساهمته في تفعيل الميزة التنافسية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة بهدف استطلاع آراء مؤسسة الإسمنت بالأغواط، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت بالأغواط، تجلت في أبعادها التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ، هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بالأغواط، وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بالأغواط، إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتبناه ، إن التخطيط الاستراتيجي ضروري لنجاح المؤسسات.²

8. دراسة درويش بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(2015):

¹ ابراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن، وكالة أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ، جامعة أحمد داية أدرار، الجزائر، 2016.

² بلحوت وبن تريح بعنوان : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط Revue Algérienne d'Economie de gestion Vol. 15, N° 01 (2021)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللمعالجة هذه الاشكالية اجريت الدراسة على عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وقد تم جمع قاعدة البيانات باستخدام الاستبيان التي تم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحديد خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي من أجل الوصول الى النتائج المرجوة، بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واختبار الفرضيات، في الأخير تم التوصل للنتائج التالية : توجد 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 الدراسة¹.

9. دراسة رشدي و ابراهيم الأشقر بعنوان: دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، ، وقد تم استرجاع 109 استبانات حيث خضعت للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي spss، حيث أظهرت النتائج أن % 66.7 من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأهمهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

¹ دراسة درويش، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الشعبة، علوم التسيير التخصص، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015

10. دراسة تركي ابراهيم عبيدات، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية (2012):

هدفت الدراسة الى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي ورسم اتجاهاته وسياساته المستقبلية في الدول النامية خاصة الدول العربية والإسلامية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذا القطاع يشكل جوهر التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات.¹

11. دراسة (Nadera Nofan) بعنوان تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمزايا التنافسية في البنوك الأردنية (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال بناء إستراتيجية مرنة، وإظهار أهميتها كميزة تنافسية ووسيلة مهمة لتعزيز وتقوية مثل هذه الطريقة لكي يتم تكييفها بشكل دائم من قبل منظمات الأعمال. يناقش الباحث أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك الأردنية. تمت دراسة جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان ، 14 بنكاً ، حيث وزعت 138 استبانة ، تتكون من 48 سؤالاً موزعة على متغيرين تابعين ومستقلين موزعين على عينة الدراسة في جميع البنوك . حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات البحث والتطوير وبين مراقبة البنك المركزي فيما يتعلق بالمزايا التنافسية للبنك . كما توصي الدراسة بتوفير المخصصات المالية لأغراض التخطيط الاستراتيجي مع ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.²

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح ان معظم الدراسات سعت إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

- تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد من المتغيرات المختلفة منها: الأداء المنظمي، تطوير قطاع التعليم العالي،
- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام.

¹ تركي ابراهيم عبيدات، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية، ندوة إقليمية حول " إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي " اتحاد العالم الإسلامي والإيسيسكو بالتعاون مع جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن، 2012.

² Nadera Nofan Mryan ,Analysis of the relationship between strategic planning and competitive advantages in Jordanian banks INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS DECEMBER 2012 VOL 4, NO 8

● أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2014 إلى 2022 حيث شملت كل من الجزائر، الأردن، كينيا، اندونيسيا، فلسطين، أما عن دراستنا فأبجرت خلال ماي 2023 بمؤسسة موبيليس بورقلة

● معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وكذلك دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي.

بمجال الاستفادة في النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لتغيرات الدراسة (المتغير التابع، المتغير المستقل)؛
- المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية؛
- المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛
- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري و المفاهيمي لتغيرات الدراسة لكل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية ، كما تطرقنا للأدبيات العلمية السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة حيث تم عرض الدراسات ومناقشتها كما تم إبراز أوجه الشبه و أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة مع محاولة الاستفادة منها في دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة الاتصال موبيليس ورقلة.

من خلال دراستنا مفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي توضح جليا أهمية تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي كمنهاج للمؤسسة التي تريد الرفع من مستوى أداءها، ففي وقت ما وحتى في الوقت الراهن كثير من منظمات الأعمال والمؤسسات لا تهتم أغلبها بوضع الاستراتيجيات وبالرغم من ذلك تنجح في أعمالها معتمدة على جهود وأفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها ولكن مع كبر حجم المؤسسة وتنوع أعمالها والتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات والمنظمات استوجب ذلك وضع استراتيجيات محكمة و هياكل لعملية التخطيط وهذا ما ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة و تحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات حيث أصبحت العملية التخطيطية تجرى في إطار منهجي و منظم ، ولقد كرست منظمات الأعمال وإداراتها على المستوى العالمي جهودا كبيرة و مستلزمات عديدة لتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي و التحديد المستمر . ونظرا للأهمية البالغة لعمليات التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على المؤسسة الجزائرية لاكتساب ميزة تنافسية، استوجب علينا تحديد مراحل وخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا للفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لموضوع دور

التخطيط الاستراتيجي والميزة

التنافسية في مؤسسة موبيليس

بورقلة

بعد ما تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة ، وسيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

← المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

← المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة:

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقة-الجزائر .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

مؤسسة موبيليس: هي مؤسسة عمومية إدارتها القانوني هو "شركة ذات أسهم"، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 250.000.000,00 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 250000 دج، وهي فرع 100% لشركة اتصالات الجزائر، مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة وبالضبط في حي الأعمال بباب الزوار. ولقد اتخذ قرار تأسيس موبيليس بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 18-02 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GMS). بتاريخ 2004/12/15، قامت باستخدام الشبكة (UMTS) في الجزائر، وبهذا انضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وفي فيفري 2005 أطلقت بوابتها (GPRS)، وبهذا أصبحت المتعامل الحقيقي الوحيد المتعدد الخدمات في الجزائر .

وفي جويلية 2005 موبيليس تحصل على 2 مليون مشترك وإلى غاية مارس 2008 وصل عدد المشتركين إلى 9502911 مشترك ويقدر مشركي موبيليس حاليا 10.000.000 مشترك.

- التشكيلة البشرية لموبيليس تتكون من 4117 عامل بحيث:

94.90% من التشكيلة موظفون بعقود غير محددة المدة.

20.72% من التشكيلة ذو مستوى جامعي.

77.42% عبارة عن مهندسين وتقنيين.

23.02% من العمال سنهم أقل من 30 سنة.

- كما تتوفر موبيليس على إمكانات مادية حيث تملك:

114 وكالة تجارية و 5 مخازن خاصة بمنتجات المؤسسة.

كما تحتوي موبيليس على (08) مديريات جهوية من بينها مديرية ورقلة التي هي محل الدراسة

الجزائر

تشرف المديرية الجهوية بورقلة على (07) ولايات بالجنوب الشرقي من الأغواط إلى تمنراست , ويقدر رأس ماله 1041666666,66 دج وعدد العمال 125 عامل كما تنقسم المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر موبيليس ورقلة إلى

(05) مديريات فرعية وهي:

المديرية الفرعية للتسويق

المديرية الفرعية لشؤون العامة

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

المديرية الفرعية التقنية

المديرية الفرعية لنشر الشبكة

تقدم مؤسسة موبيليس الخدمات التالية:

- عروض الدفع اليعدي

- عروض الدفع المسبق

- العروض المزدوجة

- خدمة رصيدي

- قائمة خدمة 644,600

- كلمني, ارسلي ,سلكني

- رسيمو

✓ - بطاقات التعبئة , البطاقات الخاصة بالكلمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق

ثالثا- مهام مؤسسة موبيليس: تتمثل في:

- ❖ وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشركين
- ❖ ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة
- ❖ اقتراح عروض واضحة وبسيطة وشفافة
- ❖ التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة
- ❖ الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة السريعة لشكاويهم
- ❖ التطوير والتحديد والوفاء بالوعود
- ❖ تركيب، تطوير واستغلال شبكات وتجهيزات الهواتف النقال.
- ❖ استيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- ❖ بيع الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال
- ❖ صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.

الجزائر

- ❖ القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية وأيضاً العقارية المتعلقة بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة.
- ❖ ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية وقابلية التكيف.
- ❖ ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن مع الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.

مجتمع الدراسة: هو مجموع إطارات مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة – الجزائر.

عينة الدراسة: نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدقاً وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من اطارات مؤسسة موبيليس بورقلة حيث تم توزيع 35 استمارة على عينة عمدية وتمثل في الادارة العليا، بالخصوص المناصب المعنية بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، بعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أن كل الاستمارات صالحة للمعالجة الإحصائية، إذن حجم العينة بلغ 35 فرد.

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

سنتعرف من خلال هذا الجزء مصادر جمع المعلومات

1. أدوات جمع البيانات

لأجل تحقيق متطلبات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات المتعلقة بها، لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أولي ثم المقابلة، للتأكد من النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

تصميم الاستبيان

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و الاقدمية في العمل.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث تم تقسيمه للأبعاد التالية:

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

الجزائر

المحور الثاني: الميزة التنافسية والذي تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- البعد الأول: الجودة؛
- البعد الثاني: التكلفة؛
- البعد الثالث: المرونة؛
- البعد الرابع: التسليم.

(1) المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، يقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الجدول رقم(2-1): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	بمجال المتوسط المرجح
غير موافق	1	[1.60-1.00]
محايد	2	[2.33-1.60]
موافق	3	[3-2.33]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام SPSS،

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الثلاثي قسمت لثلاثة مجالات المجال الأول من [1.00-1.60] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق"، يليه مجال من [2.33-1.61] الذي يمثل "محايد" في حين المجال من [3-2.33] يمثل "موافق".

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الجزء

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوير الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاوير الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،

المطلب الثاني: الثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي وذلك من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد صدقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف بصدق المحكمين بقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ثبات الاستبيان "معامل ألفا كرونباخ للاستبيان"

بعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	أبعاد ومحاور الدراسة
0,821	15	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0,609	20	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0,742	35	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

توضح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور بتجاوزها القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا، حيث تراوحت قيم اختبار ألفا كرونباخ ما بين (0,60-0,80) ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترايط جيد بين عبارات الاستبيان؛ كما نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ قيمة (0,742) وهي تدل على ثبات مقبول لأداة الدراسة.

بالتالي يمكن القول بأن استبيان الدراسة الميدانية يتمتع بالاتساق الداخلي والثبات.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

1. الاتساق الداخلي للمحور الأول "التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة"

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	أبعاد المحور الأول
-----	---------------------	--------------------

0.000	0,802	البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الكلي
0.000	0,771	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
0.000	0,746	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي.
	1	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

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

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال البعد الأول التخطيط الاستراتيجي الكلي بمعامل ارتباط قدره $(0,802)$ والبعد الثاني التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال بمعامل ارتباط قدره $(0,771)$ ، والبعد الثالث التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي بمعامل ارتباط قدره $(0,746)$ وحيث 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 صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

1- الاتساق الداخلي للمحور الثاني " الميزة التنافسية"

الجدول رقم (2-4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

Sig	Pearson Correlation	أبعاد المحور الأول
0.000	0,767	البعد الأول: الجودة
0.000	0,572	البعد الثاني: التكلفة
0.000	0,558	البعد الثالث: المرونة
0.000	0728	البعد الرابع: التسليم
	1	المحور الثاني : الميزة التنافسية
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

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

الجزائر

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية الميينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية من خلال من خلال الفقرات المشكلة، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بير سون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تتكون من 30 مفردة وسنحاول فيما يلي وصف الخصائص الشخصية لكل متغير على حدى.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1. وصف متغير الجنس

سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5): وصف متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	65,7
أنثى	12	34,3
المجموع	35	%100

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس جاء بنسبة 65,7 % ذكور و34,3 % إناث من المجموع الإجمالي للنسب.

وصف متغير العمر

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير السن نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): وصف متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ...30.. سنة	1	2,9

28,6	10	من 30.. إلى 40.... سنة
62,9	22	أكثر من 40 سنة إلى 50 سنة
5,7	2	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر كالتالي أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد مفردة واحدة بنسبة 2,9% تليها الفئة العمرية أقل من 30 إلى 40 سنة بعدد 10 مفردات ونسبة 28,6%، أما الفئة العمرية أكثر من 40 سنة إلى 50 سنة بعدد 22 مفردة ونسبة 62,9% أما المجموعة أكثر من 50 سنة بعدد مفردتين بنسبة 5,7% من المجموع الإجمالي للنسب.

وصف متغير المستوى التعليمي

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): وصف متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2,9	1	ثانوي
77,1	27	جامعي
20,0	7	دراسات عليا
100%	35	المجموع

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

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بتعداد 27 ونسبة 77,1%، يليه مستوى دراسات عليا بعدد 7 ونسبة 20,0% من المجموع الإجمالي وأخيرا مستوى ثانوي مفردة واحدة بنسبة 2,9، هذا ما يعطي المصادقية للدراسة نظرا لاهتمام هذه الفئة واعطاء العناية أكثر للموضوع.

وصف متغير الخبرة

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): وصف متغير الفئة سنوات الاقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
14,3	5	أقل من 10 سنوات
65,7	23	من 10 إلى 20 سنة
20,0	7	أكثر من 20 سنة
100%	35	المجموع

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية أقل من 10 سنوات بعدد 5 ونسبة 14,3% تليها من 10 إلى 20 سنة بعدد 23 ونسبة 65,7% أما أكثر من 20 سنة بعدد 7 ونسبة 20,0% من المجموع الإجمالي للنسب ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمؤسسة حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت خبرتهم وكفاءتهم المهنية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

نتناول فيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية ويتعلق الأمر بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجداول التالي:

الفرع الأول: تحليل أبعاد محور الميزة التنافسية

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من أبعاد المحور الثاني " الميزة التنافسية " من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. نتائج تحليل محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	.657	2.46	تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة.
موافق	.655	2.57	تستجيب المؤسسة لخدمات الزبون بشكل سريع (في الأجل المحددة).
موافق	.591	2.66	تفي المؤسسة بوعودها اتجاه زبائنها.
موافق	.561	2.74	توفر المؤسسة وسائل الراحة للزبون أثناء تقديم الخدمة (المنظر اللائق لفضاء الاستقبال والأفراد الذين لهم صلة مباشرة مع الزبائن).
موافق	.657	2.54	توفر المؤسسة كل الامكانيات اللازمة لموظفيها وعمالها لإنجاز الاعمال بمستوى عالي مقارنة بالمنافسين.
موافق	.519	2.71	توفر المؤسسة الظروف التي تعمل على اكتساب ثقة الزبون نحو المؤسسة والشعور بالأمان.
موافق	.539	2.66	تقدم المؤسسة تسهيلات للزبون لأجل تسوية وضعية المالية اتجاهها (التحصيل المالي).
موافق	.608	2.57	توفير قنوات الاتصال متنوعة للزبون لأجل طرح الانشغالات.
موافق	0,467	2,61	البعد الأول: الجودة

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

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الجودة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,61) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ما يدل على وجهة نظرة متوافقة تماما مع تساؤلاتنا بخصوص بعد جودة الخدمات.

2. نتائج تحليل البعد الثاني التكلفة

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	.657	2.46	تسعى المؤسسة إلى إنجاز الأعمال بالا استعمال الأمثل للموارد المتاحة، لتخفيض التكاليف.

الجزائر

موافق	.547	2.63	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة
موافق	.519	2.71	تلتزم المؤسسة بإنجاز الأعمال بمواصفات الصحة و السلامة العالمية للحد من حوادث العمل المكلفة.
موافق	5.170	3.49	تسعى المؤسسة إلى تقليل المخاطر المتعلقة بتقديم خدمات الاتصال، والتي ستكبد خسائر للمؤس
	1,411	2,82	البعد الثاني: التكلفة

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

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول التكلفة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,82) بمستوى تطبيق مرتفع (بدرجة موافقة) ، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (أكبر من 2,33 درجة) ما يؤكد على أن الإدارة العليا تدرك بان تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض.

3. نتائج تحليل البعد الثالث المرونة

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.583	2.69	تعمل المؤسسة إلى التغيير المستمر في نمط تقديم الخدمات ، لتحسين الأداء فيها، واستقطاب الزبائن وتعظيم الأرباح.
مرتفع	.598	2.63	تتميز المؤسسة بالمرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغييرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة

مرتفع	.651	2.60	تتميز المؤسسة بموقعه الجغرافي الذي يلي الاحتياجات المختلفة لعملائها.
مرتفع	.646	2.37	هناك تجاوز سريع عمر الموقع الإلكتروني للشكاوي والانشغالات.
مرتفع	.530	2.69	تتميز المؤسسة بالمرونة والنجاحة في التعامل مع الزبون
مرتفع	0,435	2,59	البعد الثالث: المرونة

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: المرونة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,59) بمستوى تطبيق مرتفعة (بدرجة موافقة) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (أكثر من 2,33 درجة)؛

4. نتائج تحليل البعد الرابع المتسليم

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.604	2.60	توفر المؤسسة فرص لا استخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء التسليم والتي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة
مرتفع	.453	2.83	تسعى المؤسسة بتقليل الاحترام للزبون من طرف الموظف والذين لهم اتصال مباشر بالزبون أثناء التسليم.
مرتفع	.430	2.86	تعمل المؤسسة على توفير ظروف الراحة للزبون أثناء حصوله على الخدمات.

المرتفع	0,3 92	2,76	البعد الثالث: التسليم
---------	-----------	------	-----------------------

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: التسليم وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,76) ودرجة تطبيق مرتفعة (بدرجة موافقة) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (أكثر من 2,33 درجة)؛

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

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

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى

للنص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة-الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-13): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

أبعاد المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	مستوى الثقة 95%	
				الفرق بين المتوسطين	القيمة الدنيا القيمة القصوى
بعد الجودة	17.216	34	.000	19.161	16.90 21.42

10.40	6.53	8.466	.000	34	8.873	بعد التكلفة
11.13	9.63	10.381	.000	34	28.226	بعد المرونة
5.93	5.12	5.526	.000	34	27.762	بعد التسليم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تبين جميع الأبعاد ان قيمة sig اقل من 0,05 وهذا يعبر ان جميع الأبعاد دالة أي انه يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة-الجزائر

بناء على قرار اختبار الفرضية الأولى نثبت نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس - ورقلة

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات ورقلة - الجزائر - عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (2-14): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التخطيط الاستراتيجي	0,588**	0.000	قبول الفرضية
الميزة التنافسية			

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

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التخطيط الاستراتيجي مع الميزة التنافسية للمؤسسة ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0,588$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين متغيرات الدراسة كل من التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس عند مستوى الدلالة 0.05.

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة سنعمد على الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس.

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الاختبار Sig	قيمة اختبار "ت" المحسوبة	المتغير التابع	النموذج
		-4.054	.000	-.308-		(الثابت)
دالة	.05	4,221	.000	4.463	الميزة التنافسية	التخطيط الاستراتيجي الكلي
غير دالة		.157 ^b	.285	1.087		التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
غير دالة		.118 ^b	.471	.729		التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

معامل التفسير (R ²)	.376	التخطيط الاستراتيجي الكلي $Y = -4.054 + 4,221 x$
---------------------------------	------	--

*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	.613 ^a	معامل الارتباط (R)
	19.915	مستوى الدلالة (F)

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

لمعرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد الوحيد المؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة هو بعد التخطيط الاستراتيجي الكلي حيث جاء بمستوى دلالة الاختبار اقل من 5% بينما بقية الأبعاد غير دالة بمعنى أنها غير مؤثرة في المتغير التابع الميزة التنافسية، ومنه فإن النموذج المقترح للدراسة هو:

$$Y = -4.054 + 4,221 x$$

بمعنى كل ما زاد التخطيط الاستراتيجي الكلي بوحدة واحدة زادت الميزة التنافسية 0,167 وحدة.

بناء عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نثبت نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية من خلال بعد التخطيط الاستراتيجي الكلي في مؤسسة الاتصالات موبيليس .

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة على محور الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس

(1) متغير الجنس:

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	المتوسط الحسابي		درجة الحرية	المتغير التابع	حجم العينة
			اناث	ذكور			
غير دالة	0,05	.365	12	23	33	الميزة التنافسية	35

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

يظهر من خلال الجدول بعد استعمال اختبار "ت" للعينتين مستقلتين ان قيمة sig تساوي 0,365 أي بنسبة %36,5 وهي نسبة اكبر من 5% مايعني ان الاختبار غير دال وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات لالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس (لافرق بين الذكور و الاناث في تحقيق الميزة التنافسية).

2- المتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة)

المتغير	الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
السن	بين المجموعات	307.770	3	102.590	.953	.427	غير دالة
	داخل المجموعات	3335.773	31	107.606			
	المجموع	3643.543	34				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	141.818	2	70.909	.648	.530	غير دالة
	داخل المجموعات	3501.725	32	109.429			
	المجموع	3643.543	34				
الوظيفة	بين المجموعات	119.842	3	39.947	.351	.788	غير دالة
	داخل المجموعات	3523.701	31	113.668			
	المجموع	3643.543	34				

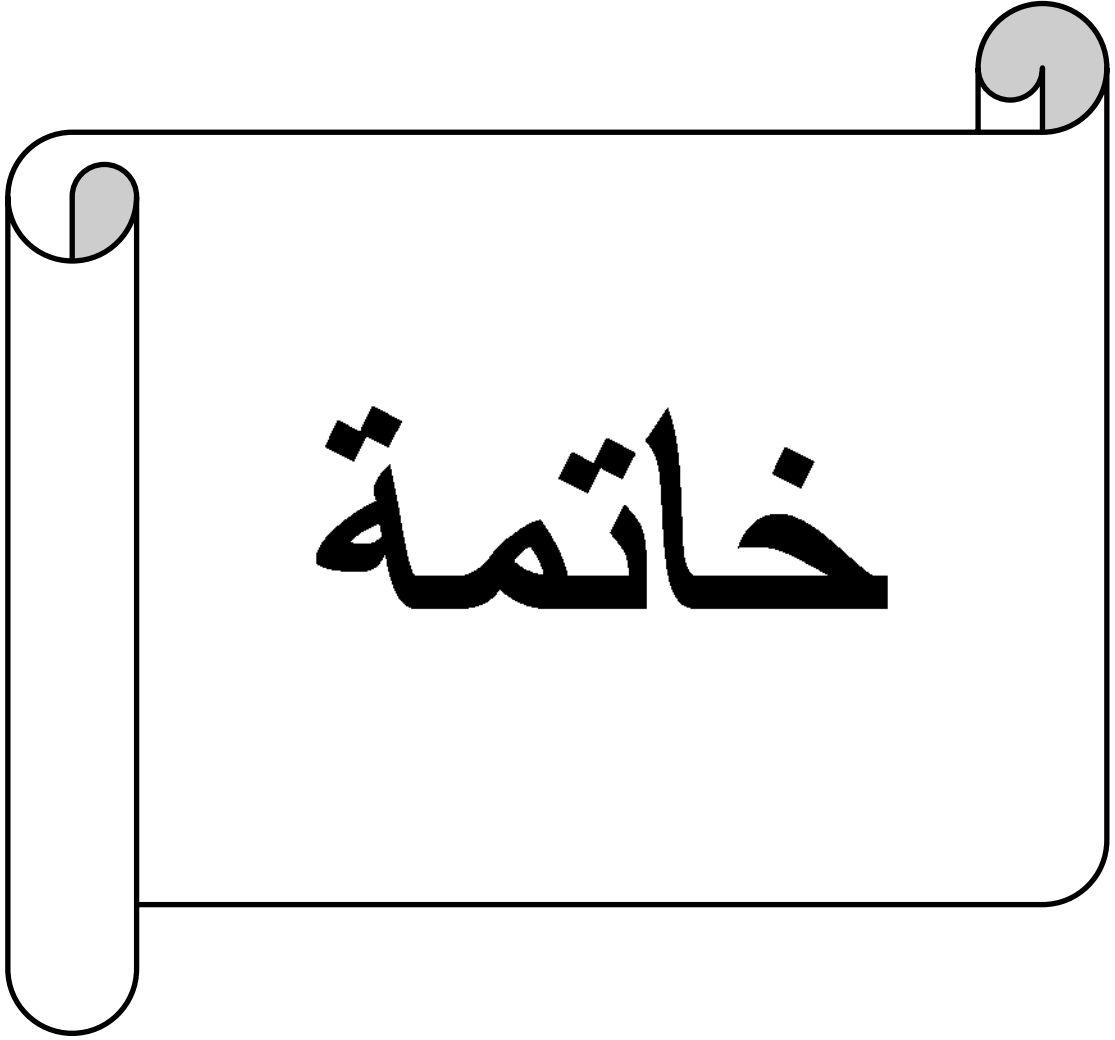
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يظهر من خلال الجدول بعد استعمال اختبار Anova لأكثر من عينتين ان قيمة sig على التوالي لمتغيرات (السن ، المستوى التعليمي، الوظيفة) تساوي (0.788 ، 0.530 ، 0.427) كلها قيم

أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ما يعني ان الاختبار غير دال لهذه المتغيرات وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لهذه المتغيرات .

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة اطارات مؤسسة موبيليس بورقلة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) في مؤسسة الاتصالات موبيليس من خلال بعد التخطيط الاستراتيجي الكلي حسب إجابات عينة الدراسة.



الخاتمة:

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية حاسمة لأي منظمة ترغب في تحقيق المزيد من النجاح والاستمرارية في سوقها. فهو يساعد على تحديد الأهداف والتحولات المستقبلية للشركة، وتحديد الموارد والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وعندما يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، فإنه يؤدي إلى تحسين المزايا التنافسية للشركة. فالمزايا التنافسية هي ما يجعل منتجات أو خدمات الشركة مختلفة عن منافسيها، وبالتالي تجذب المزيد من العملاء وتحقق المزيد من الأرباح. ولذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي والعمل على تحسين المزايا التنافسية هو أمر حاسم لأي شركة تسعى إلى نجاح مستدام في سوقها.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بورقلة، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في " كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة "، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات التي نوردتها في الآتي:

نتائج الدراسة: من خلال ما سبق من الدراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج كالتالي:

- من التوجهات الاستراتيجية الحديثة للعديد من المنظمات زيادة الاهتمام والتركيز على التخطيط الاستراتيجي وكذا زيادة الاهتمام بتحسين مستويات الميزة التنافسية نظرا لدورها الهام والسييل الامثل إلى بلوغ الأهداف المرجوة؛
- مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس بورقلة ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس عند مستوى الدلالة 0.05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتخطيط الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية من خلال بعد التخطيط الاستراتيجي الكلي في مؤسسة الاتصالات موبيليس ؛

اقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول متطلبات التحول الرقمي ودوره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة:

-
- تعميق وترسيخ الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛
 - العمل على تعزيز مستوى الميزة التنافسية.
 - ضرورة تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية داخل الهيكل والتي من شأنها تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
 - إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات للاهتمام بالمقترحات والشكاوى فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، والاستجابة لها.

أفاق الدراسة:

- بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- تعزيز الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي؛
 - دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع التنظيمي؛
 - التحول الرقمي كآلية لتطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام؛
 - التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحسين الأداء المؤسسي في عصر التحول الرقمي.



قائمة المصادر

والمراجع

5. ابراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب ، أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب دراسة عينة لأراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية(الخرطوم ، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ، مارس 2018 ،
6. أحمد ابراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، 2017 ،
7. تامر البكري تامر البكري.. استراتيجيات التسويق. الاردن: دار اليازوري. (2008)،
8. التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٤ الجزء الرابع) يوليو لسنة 2015 .
9. تونسي لحسن ،التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة(حالة بلدية عين العراك)مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام 2019/ 2020، ص6
10. جمال محمد، هداش. العمل المصرفي الإلكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف دراسة تطبيقية على عدد من الإصدار (2017). (مجلة جامعة كركوك لعلوم الإدارية والاقتصادية)،
11. جميلة عبد الله التوم الدالي أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية(2008-2018)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، الجامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2019 ،
12. رحمة الزعبي: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير تسيير - المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2013/2014،
13. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 العدد 01 جوان 2021 ،
14. سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب ،التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دور، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،المجلد/ 04 :العدد01 2020 ،
15. السيد علي السيد جمعة ، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات بحث مستخلص من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص (تربية مقارنة وإدارة تربوية "تخطيط تربوي" جامعة قناة السويس،
16. عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 ،
17. عبد الحكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد11، 2012،

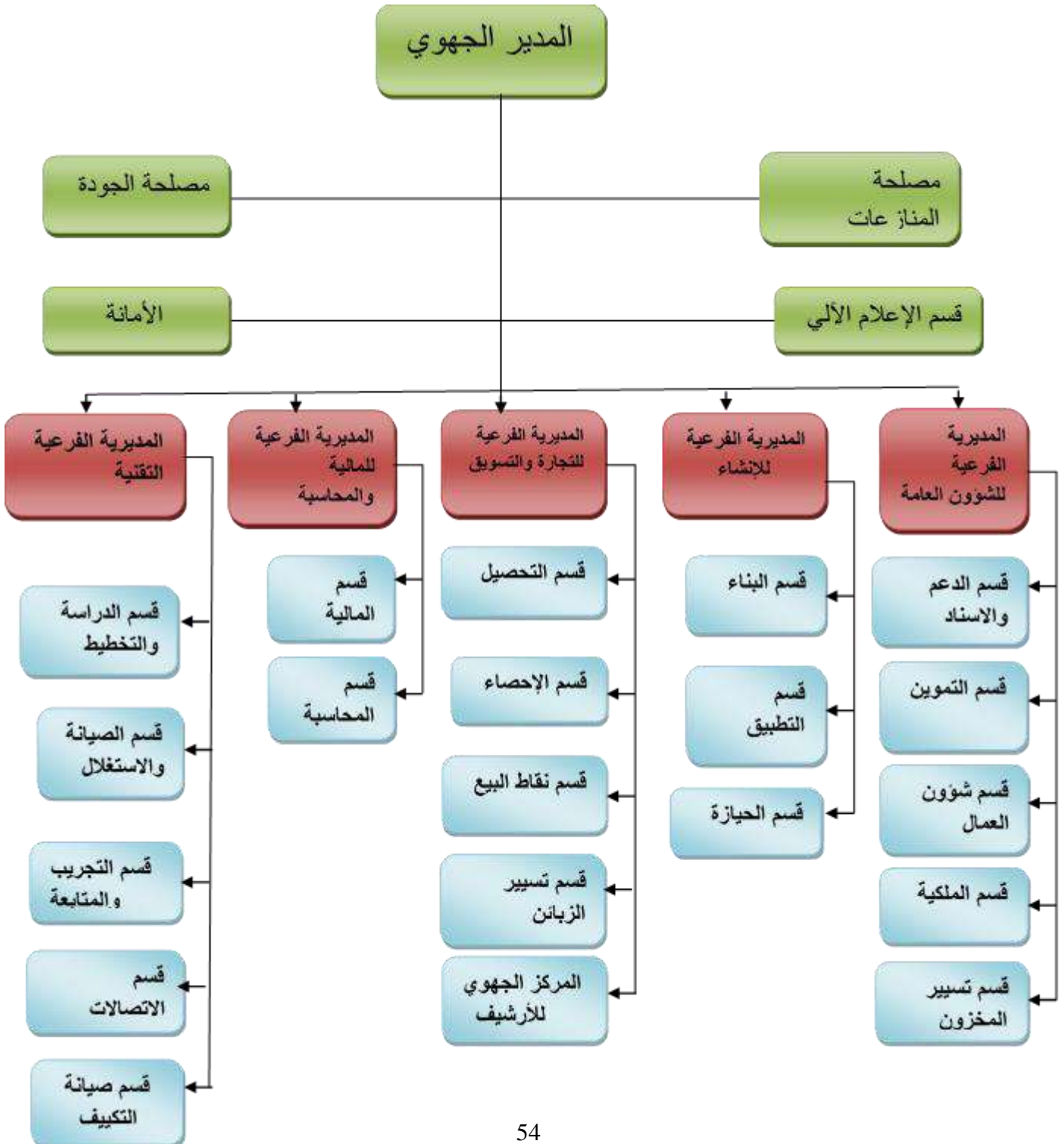
18. عيسى، دراجي. (2006). البيئة والميزة التنافسية. مداخلة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة عين الدفلى، الجزائر.
19. محمد الصيرفي الإدارة الاستراتيجية دار الوفاء، 2008
20. محمود جاسم الصميدغي ، ردينة عثمان يوسف ،تسويق خدمات ، عمان الأردن.
21. نبيل مرسي تحليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998،
22. David fred, stratigie management prentice hall new jersy 5, 1995,p120
23. Kotler pH, marketing management analysi, planning, implantation and controle, prentice hall ine 8th New Jersy,p200
- Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, .24
25. Philip Kotler et al, Marketing Management , 11ème, édition, Pearson éducation, Paris, 2004



الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



ملحق 2: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصال موبيليس بورقلة.
في إطار التحضير لشهادة الماجستير، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، ونعاهدكم بضرورة عدم إفشاء هذه البيانات في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية.
ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

• الجنس:

ذكر - أنثى

• السن:

أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة
 أكثر من 40 سنة إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

• المستوى الدراسي

ثانوي - جامعي
 دراسات عليا

• الوظيفة

مدير أو مدير بالنيابة - رئيس قسم
 رئيس مصلحة - رئيس وكالة تجارية

• الأقدمية في العمل

أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنوات
 أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة أشر على 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 إستراتيجية للمؤسسة ككل.
			2. تضع الإدارة العليا الوسائل والمستلزمات لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.
			3. تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة والضعف
			4. تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات
			5. تختار الإدارة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ور سالتها بما يتلاءم مع هذا التحليل.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال
			6. تقسم الإدارة وحدات الأعمال بالمنظمة وتضع خطة مناسبة لكل وحدة أعمال.
			7. تحدد الإدارة خطة إستراتيجية لتقليص آجال تقديم الخدمات.
			8. تحدد الإدارة خطة إستراتيجية لأهم المتعاملين الذين تتعامل معهم مستقبلا.
			9. تعمل المؤسسة على إيجاد خطة استراتيجية للمحافظة على رضا الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع، مقارنة بالمنافسين.
			10. تعمل الإدارة على وضع خطط استراتيجية لوحدات الأعمال من خلال الاستجابة لتغيرات المحيط.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي
			11. تحدد الإدارة لكل وظيفة الاستراتيجية المناسبة لها.
			12. تضع الإدارة خطة إستراتيجية لتحسين خدماتها لتقديمها للزبائن .
			13. تعمل الإدارة على وضع خطة إستراتيجية عن كيفية المحافظة على الزبائن وإرضاءهم .
			14. تهتم ادارة المؤسسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي
			15. تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الخطط الاستراتيجية مع العاملين في الإدارة الدنيا.

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

عبارات المحور الثاني

موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: الجودة
			16. تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة.
			17. تستجيب المؤسسة لخدمات الزبون بشكل سريع (في الأجل المحددة).
			18. تفي المؤسسة بوعودها اتجاه زبائنها.
			19. توفر المؤسسة وسائل الراحة للزبون أثناء تقديم الخدمة (المنظر اللائق لفضاء الاستقبال والأفراد الذين لهم صلة مباشرة مع الزبائن).
			20. توفر المؤسسة كل الامكانيات اللازمة لموظفيها وعمالها لإنجاز الاعمال بمستوى عالي مقارنة بالمنافسين.
			21. توفر المؤسسة الظروف التي تعمل على اكتساب ثقة الزبون نحو المؤسسة والشعور بالأمان.
			22. تقدم المؤسسة سيات تسهيلات للزبون لأجل تسوية وضعية المالية اتجاهها (التحصيل المالي).
			23. توفير قنوات الاتصال متنوعة للزبون لأجل طرح الانشغالات.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: التكلفة
			24. تسعى المؤسسة إلى إنجاز الأعمال بالا استعمال الأمثل للموارد المتاحة، لتخفيض التكاليف.
			25. تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة، مما يساهم في تخفيض التكاليف المتعلقة بالاستعانة بالخبرات من خارج المؤسسة.
			26. تلتزم المؤسسة بإنجاز الأعمال بمواصفات الصحة والسلامة العالمية للحد من حوادث العمل المكلفة.
			27. تسعى المؤسسة إلى تقليل المخاطر المتعلقة بتقديم خدمات الاتصال، والتي ستكبد خسائر للمؤسسة.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: المرونة
			28. تعمل المؤسسة إلى التغيير المستمر في نمط تقديم الخدمات ، لتحسين الأداء فيها، واستقطاب الزبائن وتعظيم الأرباح.

			29. تتميز المؤسسة بالمرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
			30. تتميز المؤسسة بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة لعملاءها.
			31. هناك تجاوب سريع عبر الموقع الإلكتروني للشكاوي والانفعالات.
			32. تتميز المؤسسة بالمرونة والنجاعة في التعامل مع الزبون.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: التسليم
			33. توفر المؤسسة فرص لا استخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء التسليم والتي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة
			34. تسعى المؤسسة بتقديم الاحترام للزبون من طرف الموظف والذين لهم اتصال مباشر بالزبون أثناء التسليم.
			35. تعمل المؤسسة على توفير ظروف الراحة للزبون أثناء حصوله على الخدمات.

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

ملحق رقم 03

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.د. رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة
02	أ.د. عبد الرؤوف حجاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة
03	أ.د. عبد المالك باسيمان	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة غرداية
04	أ.د. بلخير بكاري	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة

ملحق رقم 04

مخرجات برنامج SPSS

01- معامل الفا كرونباخ

02- **Fiabilité**

03-

04- **Echelle : ثبات الاستبيان ككل**

05-

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	35

06- **Fiabilité**

07-

08- **Echelle : ثبات المحور الأول التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة**

09-

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	15

10-

11- **Fiabilité**

12-

13- **Echelle : ثبات المحور الثاني تحقيق الميزة التنافسية**

14-

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.609	20

Corrélations

		الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم	الميزة التنافسية
الجودة	Corrélación de Pearson	1	-.024-	.416*	.498**	.767**
	Sig. (bilatérale)		.893	.013	.002	.000
	N	35	35	35	35	35
التكلفة	Corrélación de Pearson	-.024-	1	.027	.315	.572**
	Sig. (bilatérale)	.893		.878	.065	.000
	N	35	35	35	35	35
المرونة	Corrélación de Pearson	.416*	.027	1	.600**	.558**
	Sig. (bilatérale)	.013	.878		.000	.000
	N	35	35	35	35	35
التسليم	Corrélación de Pearson	.498**	.315	.600**	1	.728**
	Sig. (bilatérale)	.002	.065	.000		.000
	N	35	35	35	35	35
الميزة التنافسية	Corrélación de Pearson	.767**	.572**	.558**	.728**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة.	2.46	.657
تستجيب المؤسسة لخدمات الزبون بشكل سريع (في الأجل المحددة).	2.57	.655
تفي المؤسسة بوعودها اتجاه زبائننا.	2.66	.591
توفر المؤسسة وسائل الراحة للزبون أثناء تقديم الخدمة (المنظر اللائق لفضاء الاستقبال والأفراد الذين لهم صلة مباشرة مع الزبائن).	2.74	.561
توفر المؤسسة كل الامكانيات اللازمة لموظفيها وعمالها لإنجاز الاعمال بمستوى عالي مقارنة بالمنافسين.	2.54	.657

توفر المؤسسة الظروف التي تعمل على اكتساب ثقة الزبون نحو المؤسسة والشعور بالأمان.	2.71	.519
تقدم المؤسسات تسهيلات للزبون لأجل تسوية وضعية المالية اتجاهها (التحصيل المالي).	2.66	.539
توفير قنوات الاتصال متنوعة للزبون لأجل طرح الانشغالات.	2.57	.608
تسعى المؤسسة إلى إنجاز الأعمال بالاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، لتخفيض التكاليف.	2.46	.657
تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	2.63	.547
تلتزم المؤسسة بإنجاز الأعمال بمواصفات الصحة و السلامة العالمية للحد من حوادث العمل المكلفة.	2.71	.519
تسعى المؤسسة إلى تقليل المخاطر المتعلقة بتقديم خدمات الاتصال، والتي ستكبد خسائر للمؤس	3.49	5.170
تعمل المؤسسة إلى التغيير المستمر في نمط تقديم الخدمات ، لتحسين الأداء فيها، واستقطاب الزبائن وتعظيم الأرباح.	2.69	.583
تتميز المؤسسة بالمرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة.	2.63	.598
تتميز المؤسسة بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة لعملاءها.	2.60	.651
هناك تجاوب سريع عبر الموقع الإلكتروني للشكاوي والانشغالات.	2.37	.646
تتميز المؤسسة بالمرونة والنجاحة في التعامل مع الزبون	2.69	.530
توفر المؤسسة فرص لاستخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء التسليم والتي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة	2.60	.604
تسعى المؤسسة بتقديم الاحترام للزبون من طرف الموظف والذين لهم اتصال مباشر بالزبون أثناء التسليم.	2.83	.453
تعمل المؤسسة على توفير ظروف الراحة للزبون أثناء حصوله على الخدمات	2.86	.430

N valide (liste)		
------------------	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل الإدارة العليا على وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة ككل	35	2.83	.382
تضع الإدارة العليا الوسائل والمستلزمات لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.	35	2.86	.355
تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة والضعف	35	2.74	.443
تقوم الإدارة بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات	35	2.69	.471
تختار الإدارة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا التحليل	35	2.71	.458
تقسم الإدارة وحدات الأعمال بالمنظمة وتضع خطة مناسبة لكل وحدة أعمال.	35	2.77	.426
تحدد الإدارة خطة إستراتيجية لتقليص آجال تقديم الخدمات	35	2.77	.490
تحدد الإدارة خطة إستراتيجية لأهم المتعاملين الذين تتعامل معهم مستقبلا.	35	2.57	.502
تعمل المؤسسة على إيجاد خطة استراتيجية للمحافظة على رضا الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع، مقارنة بالمنافسين.	35	2.86	.355
تعمل الإدارة على وضع خطط استراتيجية لوحدة الأعمال من خلال الاستجابة لتغيرات المحيط	35	2.63	.490
تحدد الإدارة لكل وظيفة الاستراتيجية المناسبة لها.	35	2.63	.547
تضع الإدارة خطة إستراتيجية لتحسين خدماتها لتقديمها للزبائن .	35	2.89	.323
تعمل الإدارة على وضع خطة إستراتيجية عن كيفية المحافظة على الزبائن وإرضاءهم .	34	2.76	.431

تهتم ادارة المؤسسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي	35	2.51	.562
تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الخطط الاستراتيجية مع العاملين في الإدارة الدنيا	35	2.51	.562
N valide (liste)	34		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط الاستراتيجي الكلي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.613 ^a	.376	.357	8.298

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط الاستراتيجي الكلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1371.297	1	1371.297	19.915	.000 ^b
	Résidu	2272.245	33	68.856		
	Total	3643.543	34			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط الاستراتيجي الكلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-4.054-	13.154		-.308-	.760
	التخطيط الاستراتيجي الكلي	4.221	.946	.613	4.463	.000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélacion
					partielle
1	التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال	.157 ^b	1.087	.285	.189
	التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي	.118 ^b	.729	.471	.128

Variables exclues^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	
1	التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال		.905
	التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي		.734

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التخطيط الاستراتيجي الكلي



الفهرس

I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية
8	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية .
17	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في موبيليس ورقلة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
30	المطلب الأول: طريقة الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
37	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
39	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

42	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
46	خلاصة الفصل الثاني
50	الخاتمة
53	المراجع
56	الملاحق
68	الفهرس