



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص تسويق صناعي

بعنوان :



من إعداد الطالب: أولاد العربي يوسف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الرتبة | الإسم واللقب | الصفة |
|--------|---|--------------|
| د. | تيماي عبد المجيد (أستاذ محاضر-أ- بجامعة غرداية) | رئيسا |
| د. | شنيبي عادل (أستاذ محاضر -أ- بجامعة غرداية) | مشرفا ومقررا |
| أ. | محجوبي محمد (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) | مناقشا |
| أ. | أويابا صالح (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) | مناقشا |

السنة الجامعية: 2017/2018م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص تسويق صناعي

بعنوان :



من إعداد الطالب: أولاد العربي يوسف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الرتبة | الإسم واللقب | الصفة |
|--------|--|--------------|
| د. | تيماوي عبد المجيد (أستاذ محاضر-أ- بجامعة غرداية) | رئيسا |
| د. | شنيني عادل (أستاذ محاضر -أ- بجامعة غرداية) | مشرفا ومقررا |
| أ. | محجوبي محمد (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) | مناقشا |
| أ. | أويابا صالح (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) | مناقشا |

السنة الجامعية: 2017/2018م

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي و حبيبي و قرّة عيني،
"رسول الله محمد صلى الله عليه و سلم"
إلى اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم و كانا لي الوجه الطافح حبا وحنانا،
"أمي" و "أبي" الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما"
إلى جميع أفراد عائلتي
إلى أساتذتي الكرام جازاهم الله خيرا
وإلى كل الأصدقاء و الأحباب

والشكر لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

إلى جميع دفعة ماستر تسويق صناعي 2018

و في الأخير أسأل الله تعالى أن يجعل عملي هذا خالصا لوجهه الكريم نافعا يستفيد منه جميع
الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء أشكر الله الذي وفقني إلى ما كنت أطمح إليه ثم أتوجه بالشكر

الجزيل إلى كل من علمني حرفا، إلى أساتذتي المحترمين، و على رأسهم الأستاذ المشرف

" أولاد حيمودة عبد اللطيف " الذي أرشدني و تحمل معي مشقة إنجاز هذا

العمل إلى غاية اكتماله.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في سبيل إنجاز و إتمام هذا العمل في أحسن وجه

إلى كل الزملاء و الأصدقاء.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تشخيص بيئتها بكفاءة وفعالية من أجل الحفاظ على نقاط قوتها والتعرف على نقاط الضعف في البيئة الداخلية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية ، وانعكاسات هذا التحليل على التخطيط الاستراتيجي .

وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بمحورين ، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة، وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة نفطال لولاية غرداية ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 20) وبرنامج معالج الجداول (EXCEL2010) واختبار الفرضيات استخدمنا اختبار فرق المتوسطين (Independent_Samples)

(t_test) ومعامل الارتباط برسون اضافة الى اختبار الانحدار وفي الاخير الفروق باستعمال Anova .

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن مؤسسة نفطال بغرداية واعية لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

- أهمية البيئة التنافسية في مسار تقدم مؤسسة نفطال

الكلمات المفتاحية : التخطيط ،التنافسية ، البيئة .

Resumé :

Cette étude vise à clarifier le rôle de l'impact de l'environnement concurrentiel sur la planification stratégique de l'entreprise, et la plupart des entreprises cherchent à diagnostiquer leur environnement de manière efficace et efficiente afin de maintenir leurs forces et identifier les faiblesses de l'environnement interne et saisir les opportunités et éviter les menaces dans l'environnement externe, et les implications de cette analyse sur la planification stratégique dans notre étude. Nous avons adopté un questionnaire comportant des questions liées à deux axes, chacun influencé par les hypothèses de l'étude, distribué au niveau de la Fondation Naftal pour l'état de Ghardaïa, dans le programme SPSS 20, le programme EXCEL2010, le t_test Independent_Samples pour les hypothèses , le coefficient de corrélation Persson, le test de régression et les dernières différences en utilisant l'ANOVA. Enfin, notre étude a conclu avec un certain nombre de résultats ce qui la Fondation Naftal à Ghardaïa est consciente de l'importance de la planification stratégique et l'importance de l'environnement concurrentiel dans le développement de naftal .

Mots-clés: planification, compétitivité, environnement.

قائمة المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--------|--|
| IV | الإهداء |
| V | الشكر |
| VI | ملخص |
| VII | قائمة المحتويات |
| VIII | قائمة الجداول |
| X | قائمة الأشكال البيانية |
| XI | قائمة الملاحق |
| أ-هـ | مقدمة |
| 06 | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لأثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي |
| 08 | المبحث الأول : الإطار النظري للبيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي |
| 24 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة |
| 31 | الفصل الثاني : الدراسة الميدانية |
| 38 | المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفضال غرداية |
| 47 | المبحث الثاني : الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات) |
| 73 | خاتمة |
| 78 | قائمة المصادر والمراجع |
| 83 | الملاحق |
| 97 | الفهرس |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 11 | ملخص التعريفات | (1-1) |
| 29 | أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الحالية | (2-1) |
| 29 | أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الحالية | (3 - 1) |
| 47 | الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان | (1-2) |
| 49 | متغيرات الدراسة | (2 - 2) |
| 50 | مقياس ليكارت الخماسي | (3 - 2) |
| 51 | مقياس التحليل | (4-2) |
| 52 | معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان | (5-2) |
| 52 | معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان | (6-2) |
| 53 | نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات | (7-2) |
| 54 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | (8-2) |
| 55 | توزيع أفراد العينة تبعا للعمر | (9-2) |
| 56 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | (10-2) |
| 57 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | (11-2) |
| 58 | توزيع الأفراد بالنسبة لوضعية العامل | (12-2) |
| 59 | اجابات أفراد عينة حول متوسط الزيادة في رقم الأعمال | (13-2) |
| 60 | اجابات أفراد عينة حول وضع المنافسة على السوق | (14-2) |
| 61 | اجابات أفراد حول أثر المنافسة على المؤسسة. | (15-2) |
| 62 | اجابات أفراد عينة حول وضعية المؤسسة في السوق | (16-2) |

| | | |
|----|---|--------|
| 63 | المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة | (17-2) |
| 64 | المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور البيئة التنافسية للمؤسسة | (18-2) |
| 66 | نتائج اختبار (T). | (19-2) |
| 67 | نتائج اختبار (T). | (20-2) |
| 67 | معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة | (21-2) |
| 68 | تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية | (22-2) |
| 70 | نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal | (23-2) |
| 71 | تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل " " حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal | (24-2) |

قائمة الأشكال البيانية

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 11 | تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة | (1_1) |
| 13 | قوى التنافس الخمس | (2-1) |
| 15 | تحليل (SWOT) | (3-1) |
| 44 | مخطط الهيكل التنظيمي (S.P.A) NAFTAL مقاطعة تسويق غرداية | (2-2) |
| 54 | التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس | (3-2) |
| 55 | يوضح أفراد العينة تبعاً للعمر | (4-2) |
| 56 | يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي | (5-2) |
| 57 | يوضح أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية | (6-2) |
| 58 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وضعية العامل | (7-2) |
| 59 | يوضح متوسط الزيادة في رقم الأعمال | (8-2) |
| 60 | يوضح وضع المنافسة على السوق | (9-2) |
| 61 | يوضح أثر المنافسة على المؤسسة | (10-2) |
| 62 | يوضح وضع المنافسة على السوق. | (11-2) |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|-------------------|------------|
| 84 | استمارة الاستبيان | (1_1) |
| 85 | قائمة المحكمين | (2 - 1) |
| 89 | نتائج برنامج SPSS | (3-1) |

مقدمة

أولاً: توطئة

يشهد العالم اليوم عدة تطورات وأحداث (التطورات العولمة، اشتداد المنافسة، الاقتصاد المبني على المعرفة، التطورات التكنولوجية) في مختلف الميادين ومن أهمها ميادين الاقتصاد والأعمال مما فرضت على المنظمات بمختلف أنواعها البحث عن سبل وطرق جديدة تكون مرنة وترتكز على المعرفة والأصول غير الملموسة التي تعتبر أحد عناصرها من أجل دعم مكانتها التنافسية، وهذا لا يتأتى إلا بدراسة البيئة التنافسية وأخذها في الاعتبار عند وضع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

حيث أدى الاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تسيّر وفقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة المدى، كما أن مفهوم المنافسة هو عنصر هام يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة خطة إستراتيجية للمؤسسة من أجل تفادي أي طارئ قد يواجهها في السوق.

وانطلاقاً مما سبق تقوم الدراسة الحالية على معرفة "أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غرداية".

ثانياً: إشكالية الدراسة

لمعرفة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، طرحنا التساؤل التالي:

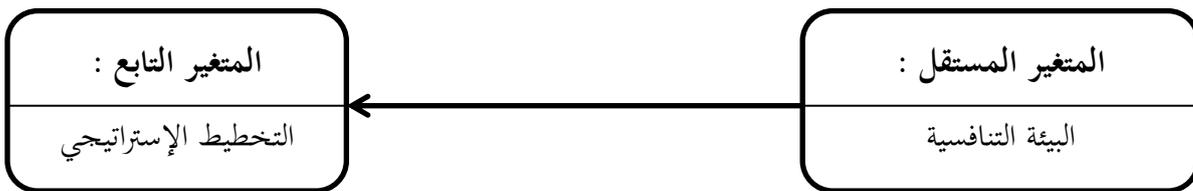
- إلى أي مدى تؤثر عناصر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفضال؟
وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- ما هو مستوى التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفضال وحدة غرداية؟
- هل تنشط مؤسسة نفضال وحدة غرداية في بيئة شديدة المنافسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

- بغرض الإلمام ببعثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالآتي :
- الفرضية الأولى: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال متوسط في مؤسسة نפטال Nafthal غرداية.
 - الفرضية الثانية: مؤسسة نפטال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة.
 - الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
 - الفرضية الرابعة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
 - الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، ، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل".

رابعاً: نموذج الدراسة



خامساً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا هاته إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- التعرف على مفهوم البيئة التنافسية وخصائصها، أنواعها، وطرق تحليلها؛
- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وأهدافه وأهم خصائصه؛
- دراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة؛

- دراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات - إلى المؤسسات- التي من شأنها أن تساهم في تقديم مقترحات لاستخدامها في بيئة تنافسية جيدة.

سادساً: أهمية الدراسة :

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما :

الأهمية العلمية: تبرز أهمية العلمية في كونها تناولت موضوع متعلق بميدان علوم التسيير، وهي تبحث عن أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي، حيث يعتبر هذا الأخير عنصراً فاعلاً في الفكر الإداري لكونه من بين المصادر التي تساعد في بقاء المنظمات واستمرارها كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف كما تساهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في محاولة لفت انتباه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة بأهمية البيئة التنافسية ودورها في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، من خلال تقديم مجموعة من نتائج والتوصيات التي تأمل الدراسة أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة في دعم نشاطها و الحصول على مكانة متميزة في السوق المحلية والدولية.

سابعاً: حدود الدراسة

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالآتي :

- **الحدود الموضوعية:** تمثل موضوع الدراسة الحالية في إبراز أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة نفضال وحدة غرداية .
- **الحدود البشرية:** تمثلت عينة الدراسة المستهدفة في 45 موظفاً بالمؤسسة محل الدراسة .
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة الميدانية من 02 مارس 2018 إلى غاية 15 أفريل 2018.

ثامناً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، تم استخدام

المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً
كيفياً وكيمياً وتشخيصها وتحليلها، وقد تم ذلك من خلال أسلوبين هما:

الأسلوب النظري: وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من البيئة
التنافسية والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من: كتب، أطاريح ورسائل
علمية، الدوريات المتنوعة، البحوث العلمية المقدمة إلى الملتقيات، وخدمات الانترنت.

الأسلوب التطبيقي: وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعياً وتحليلها، وملاحظة النتائج في
المؤسسة محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال استبيان تم
توزيعه على العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم
الاجتماعية SPSS (النسخة 20).

تاسعاً: صعوبات الدراسة :

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة،
إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالب عن بلوغ هدفه، ولعل أهم هذه الصعوبات
هي:

- ندرة المعلومات حول المتغير المستقل (البيئة التنافسية)، حيث مجمل الدراسات والمراجع تنطرق لمتغير الميزة
التنافسية؛
- هناك صعوبة في جمع المعلومات بسبب عدم تجاوب بعض المستجوبين وتماطلهم في الإجابة على
الاستبيان وهذا ما جعل نسبة منه لم تسترد.

عاشراً: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو
التالي:

- **الفصل الأول :** يستعرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تناول المبحث الأول الأدبيات
النظرية وينقسم إلى ثلاثة مطالب الأول: مدخل للبيئة التنافسية، والثاني مفهوم التخطيط الإستراتيجي
والثالث دراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فهو يشمل
على الدراسات السابقة، وينقسم إلى أربع مطالب: الأول الدراسات السابقة الوطنية والثاني الدراسات
السابقة العربية والثالث الدراسات السابقة الأجنبية أما الرابع أوجه الاختلاف أو ما يميز الدراسة الحالية
عن الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني: تمحور حول دراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، من خلال
مبحثين: الأول: تقديم عام لمؤسسة مؤسسة نفضال وحدة غرداية، والثاني: الإجراءات المنهجية للفصل
التطبيقي، بالإضافة إلى تقديم جملة من النتائج والتوصيات

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات

السابقة لأثر البيئة التنافسية على

التخطيط الإستراتيجي

تمهيد :

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. وهذا ما يدفع المؤسسات إلى السعي للتفوق على المنافسين استناداً إلى ميزة تنافسية حقيقية بناءً على التخطيط الإستراتيجي، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و التّموّ في السّوق.

وقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى الاعتماد على تخطيط إستراتيجي لإحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، ومن خل هذا الفصل سنحاول عرض الإطار المفاهيمي للبيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول : ويضم الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض النقاط التالية :

- البيئة التنافسية مفهومها، خصائصها وأنواعها وتحليلها؛
- التخطيط الإستراتيجي؛ مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي، وأهميتها وأهدافه وخصائصه.
- أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

أما المبحث الثاني فتعلق بالدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من خلال عرض:

- الدراسات السابقة الوطنية ؛
- الدراسات السابقة العربية؛
- الدراسات السابقة الأجنبية؛
- أخيراً التعقيب عن الدراسات السابقة والحالية (أوجه التشابه والاختلاف).

المبحث الأول: الإطار النظري للبيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي

من أجل تطور المنظمات وازدهار الاقتصاد، والبحث عن الاستمرارية في الوقت الحالي لابد من البحث عن منافذ وسبل جديدة والتحرر من الطرق التقليدية وكسر الروتين، وهذا بالاعتماد على دراسة البيئة التنافسية لتحقيق هذه الأخير يجب الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي، ومن خلا هذا المبحث سنحاول عرض بعض المفاهيم عن البيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل حول البيئة التنافسية:

من هذا المطلب نتناول مدل حول البيئة التنافسية وذلك بالتطرق لمفهومها وخصائصها.

أولاً: مفهوم البيئة التنافسية للمؤسسة

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلباً كتهديد مباشر. وهناك قسمان للبيئة¹:

- الماكروبيئة بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى مثلاً (الجانب السياسي والقانوني، الاقتصادي، الثقافي و لاجتماعي، التكنولوجي والايكولوجي...)
 - الميكروبيئة بمعنى الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة أي البيئة الخاصة للمؤسسة، أو البيئة التنافسية أين تنشط المؤسسة وتتعامل مع مختلف القوى التنافسية.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية ومحاولة تحليلها من أجل التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم واتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية، وهما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها؛ والمخاطر والتهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.
- ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط (المهام). يطلق عليها اسم البيئة الصناعية كونها تتضمن القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون أو المستهلك بدائل. كذلك يمكن تعريف الصناعة بأنها: "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستخدمين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى"².

¹ خيرة بن يمينة ، محمد يعقوب ، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة دراسة مقارنة -مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة-، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلة دولية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد03، 2013، الجزائر، ص180.

² خيرة بن يمينة ، محمد يعقوب ، نفس المرجع، ص180.

تسمى أيضا بيئة الأعمال أو المهام، ينطلق هذا المفهوم من مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردون والمنافسين، العملاء، والمقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة، ويرى (Daft, 2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة و أهدافها". ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على نفس هذا المفهوم مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية. كذلك يطلق عليها اسم البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات¹.

ونحن نفضل مفهوم البيئة التنافسية، لأنها تمثل بصفة عامة مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها. حيث تشمل أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة، على كل من المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، والمنافسين الذين تتنافس معهم المؤسسة، والموردون الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المختلفة، والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملائها.

ثانياً: خصائص البيئة التنافسية وأنواعها:

فيما يلي سنحاول التعرف على خصائص البيئة التنافسية وإلى أهم أنواعها:

1- خصائص البيئة التنافسية:

إن حاجة المدراء الاستراتيجيين في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تحقق أهدافهم وتلاءم مع طبيعة الصناعة أو البيئة التنافسية، تجعلهم أكثر حرصاً على فهم وتحليل طبيعة البيئة، من أجل التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية مدروسة تركز على مختلف المعطيات والدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ إستراتيجية ملائمة، وإن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة ومن جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فدراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاح لاتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجية الملائمة، مما يستلزم الدراسة والمتابعة باستمرار².

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغير نذكر من بينها مايلي:

* الطقوس **Rituals**: هي أنشطة جماعية مثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

¹ محمد أحمد عوش، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص157.

² خيرة بن يمنة ، محمد يعقوب ، نفس المرجع، ص182.

- التغيرات التقنية: التكنولوجيا الحديثة، في السبل والمناهج الجديدة في الإنتاج، ت غير في طرق التوزيع...
- التغيرات الاقتصادية السياسية العالمية؛
- التغيرات على مستوى البلد¹؛
- التغيرات الاجتماعية والسلوكية.

فتتفاعل كل المعطيات التي تزيد من تعقد وتغير البيئة لتحديد مستوى أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المؤسسة، وعدم التأكد بدوره يمثل إحدى القوى المؤثرة على قرارات المؤسسة ونتائج عملياتها، لأن عدم التأكد ينحصر في ثلاث جوانب وهي²:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛
- استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.

2- أنواع البيئة:

2-1 البيئة من وجهة نظر المسيرين:

يمكن تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين إلى بيئة حقيقية وبيئة ملحوظة، والمقصود هنا بالبيئة الحقيقية هي تلك البيئة التي تشترك فيها كل المؤسسات فهي حيادية ومطلقة. أما البيئة الملحوظة، فهي تخضع إلى الزاوية التي ينظر إليها من قبل المسيرين، فلكل مؤسسة مشاكلها و خصوصيتها، ومن ثمة « فسيتم تهيئة البيئة الحقيقية بناءً على المتغيرات التي تبدو مهمة و حاسمة بالنسبة إليهم، وعليه فإنّ البيئة الملحوظة هي بيئة اصطناعية أكثر منها حقيقية»³.

2-2 تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب:

يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة و الاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة و يتعلق الأمر هنا « بالزبائن، الموردين أو المنافسين. غير أنّ المؤسسة تتأثر وتؤثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي تشير ويرى Harrison أن ثقافة المنظمة هي: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة

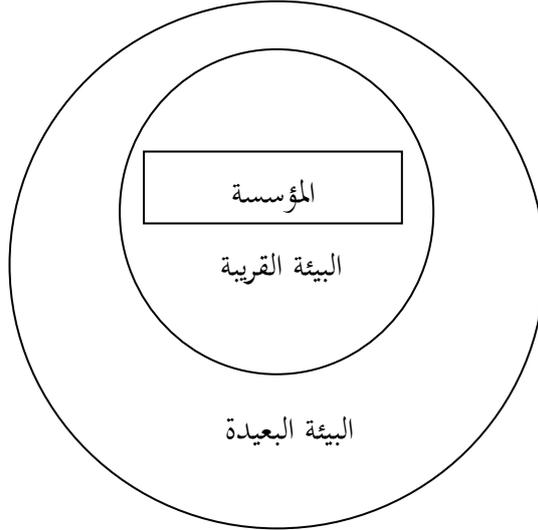
¹ Gérard GARIBALDI, L'analyse stratégique, édition d'organisation, Paris, 2001, P151.

² إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص ص72-78.

³ نصر الدين بن نذير، الزين منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المنتدى الدولي حول العلاقات التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، د، ص 05.

إلى مجمل العناصر التي لا تأثير لها إلا في حدود ضيقة، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية و السياسية، اتجاهات المستهلكين إلى جانب المناخ العام السائد»¹. غير أنّ مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري؛ باعتبار أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة. ويمكن تمثيل هذا التصنيف من خلا الشكل الآتي:

الشكل رقم(1-1): تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة



المصدر: نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص06. م

3-2. تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها:

يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإنّ هناك ستة أنواع من البيئة وهي²: البيئة الايكولوجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة القانونية.

4-2. تصنيف البيئة استناد إلى مستوياتها:

يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس نجد: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخيرًا البيئة الجزئية. وستتطرق فيما يلي لكل صنف على النحو الآتي³:

أ- البيئة الكلية: يتعلق الأمر بالمتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة نشاطها. ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- المتغيرات الثقافية والتي تعبر عن العوامل النفسية، العقائدية، الفلسفية... الخ؛

¹ نفسه، ص05.

² JB Prost et al. , **Organisation et management**, les éditions d'organisation 1997, livre 1, p.18.

³ نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص06.

- المتغيرات السياسية والمتمثلة في مجموع القرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة أو مجموع الحكومات للبلد أو للبلدان؛
 - المتغيرات التنظيمية والمقصود هنا هو الجهاز القانوني، التنظيمات المتعلقة بالحياة المدنية، مكان العمل، الخ؛
 - المتغيرات الجغرافية: الوضعية الجغرافية، موارد البلد أو البلدان ، المناخ والسكان، الخ.
- ب- البيئة المتوسطة:** هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة. فالنقاط الأساسية التي تشكل هذه البيئة هي:
- المنتجات البديلة: فهي تتعلق بمجموع المنتجات والتي، بطريقة أو بأخرى ، يمكن إحلالها بالنسبة للمواد المنتجة من قبل المؤسسة أو من قبل منافسيها المباشرين. فالمنتجات الإحلالية هي تلك المنتجات التي تلي نفس الإشباع بالنسبة للمستهلك، ولكن بتقنيات مختلفة.
 - سلسلة الإنتاج: فهي مشكّلة من مجموع المواد (السلع) الضرورية لصناعة المنتج أو المنتجات التي تباعها المؤسسة، صعودا حتى الوصول إلى المواد الأولية. فمن خلال هذا التعريف، يمكن القول أن البيئة المتوسطة لا يشمل فقط الموردين المباشرين للمؤسسة، بل يتعداه إلى عدد معقد من المنتجين.
 - البيئة المحلية: فالمؤسسة يجب أن تأخذ بموقعها الجغرافي ، وهذا لعدة أسباب، من بينها نذكر المكان المحلي لسلطة التفاوض مع الموردين، مع العمال والزبائن. وعليه، فالمؤسسة بصفة عامة من مصلحتها الاندماج في بيئتها المحلية.
- ج- البيئة الجزئية:** المقصود هنا مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم، ومنهم¹:
- شبكة الموردين: زيادة على الموردين التقليديين ، يمكن إضافة المقاولين من الباطن وموردو الخدمات.
 - الشبكة التجارية: فهي تتكون من مجمع المؤسسات والأفراد الخارجيين عن المؤسسة الذين يقومون بتصريف منتجاتها : ممثلين، تجار جملة ، تجار التجزئة،... الخ.
 - الشبكة الإدارية: فهي مشكّلة من الإدارات والجماعات العمومية التي تتعامل معها المؤسسة (الضرائب، الغرف التجارية، الولاية، البلدية، الخ).
 - الشبكة الاجتماعية: فهي تحتوي على مختلف المنظمات ذات الطابع الجمعي (غرفة أرباب العمل، النقابة المهنية و نقابة العمال، جمعية الدفاع عن المهنة، الخ).
- إنّ التصنيفات المقدّمة قد لا تكون شاملة ولكنها كافية لتعطي نظرة على أن البيئة ليست واحدة، فهي

¹ نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص 07.

تتنوع تبعاً لاختلاف المؤسسات من حيث أهدافها والقطاع الذي تنتمي إليه.

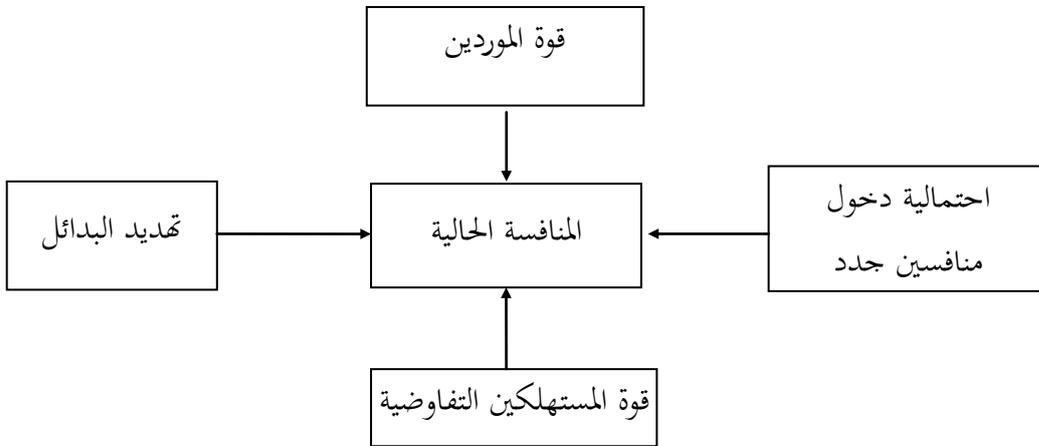
ثالثاً: تحليل البيئة التنافسية

يعدّ تحليل البيئة مسألة غاية في الأهمية، ذلك أنه على أساس هذا التحليل يتم بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلى متطلبات البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. وحتى يتم ذلك، لا بد من الاستناد إلى طريقة أو طرائق تساعد على عملية التحليل بشكل منهجي وسليم. ومن ثمة، فسنعمد إلى استخدام نموذج (Porter.M) لتحليل قوى التنافس الخمس، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: تهديدات وفرص، نقاط الضعف ونقاط القوة.

1- نموذج (M.Porter):

يرى (M.Porter) بأنّ المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبياً أو إيجابياً. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها كالآتي¹:

الشكل رقم (1-2): قوى التنافس الخمس



المصدر: نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص08.

وفيما يلي شرح مختصر لعناصر القوى الخمسة:

- **قوة الموردين:** يتم هنا تقييم مدى سهولة رفع الموردين للأسعار، وقوتهم التفاوضية، ويرتبط هذا الأمر بعدة عوامل، مثل عدد الموردين، ومستوى تميز منتجاتهم أو خدماتهم، وكذلك درجة قوتهم وتحكمهم، مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

¹ المرجع نفسه، ص07.

- وتكلفة الانتقال من مورد إلى مورد آخر. كلما قل عدد الموردين، كلما قلت الخيارات المتاحة أمامك وبالتالي تزداد قوة تحكم الموردين بك من خلال حاجتك لهم.
 - **قوة المشترين:** ينبغي عليك أن تسأل نفسك هنا عن مدى إمكانية المشترين أن يدفعوا الأسعار نحو الهبوط، ويحدد هذا الأمر عدد المشترين لديك، إضافة إلى أهمية كل مشترٍ بالنسبة لك، وتكلفة انتقالهم من التعامل مع منتجاتك وخدماتك إلى التعامل مع جهة أخرى. بناء على هذا فإن تعاملك مع عدد ضئيل من المشترين ذوي القوة التفاوضية، سيزيد من قدرتهم على أن يملوا عليك شروطهم ويتحكموا بأعمالك.
 - **الحالة التنافسية:** الذي يهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين، فإن كنت تواجه عددا من المنافسين، وكانوا إجمالا يقدمون منتجات وخدمات جذابة، فإن هذا على الأرجح سيقول من قوتك التنافسية في مثل هذا الوضع. وذلك لأن الموردين والمشترين سوف يتجهون إلى غيرك إن لم يحصلوا على صفقة جيدة معك، والعكس صحيح إذ أنه لو كنت تعمل لوحده بلا منافس، عندها ستكون لديك قوة هائلة.
 - **تهديد المنتجات البديلة:** تؤثر المنتجات البديلة على مستوى رغبة الزبائن في شراء منتجاتك، حيث إنهم لو استطاعوا العثور على أحد غيرك يؤمن لهم ما يحتاجون بصورة أفضل، فإن ذلك بالتأكيد سيضعف قدرتك التنافسية في السوق ويقلل من جاذبية منتجاتك.
 - **المنافسون الجدد:** تتأثر قوتك أيضاً بمدى سهولة دخول منافسين جدد للسوق. فإن كانت تكلفة الدخول للسوق منخفضة، وكنت لا تملك آليات الحماية الكافية لحماية موقع في السوق، فإن المنافسين الجدد قد يتمكنون من دخول السوق بسرعة والقيام على إضعاف موقعك التنافسي، على عكس ما إذا كنت تملك حاجزاً قوياً ودائماً، حيث يمكنك حينها الحفاظ على موقعك ومنتجاتك من تهديدات المنافسين الجدد¹.
- 2 نموذج (SWOT):

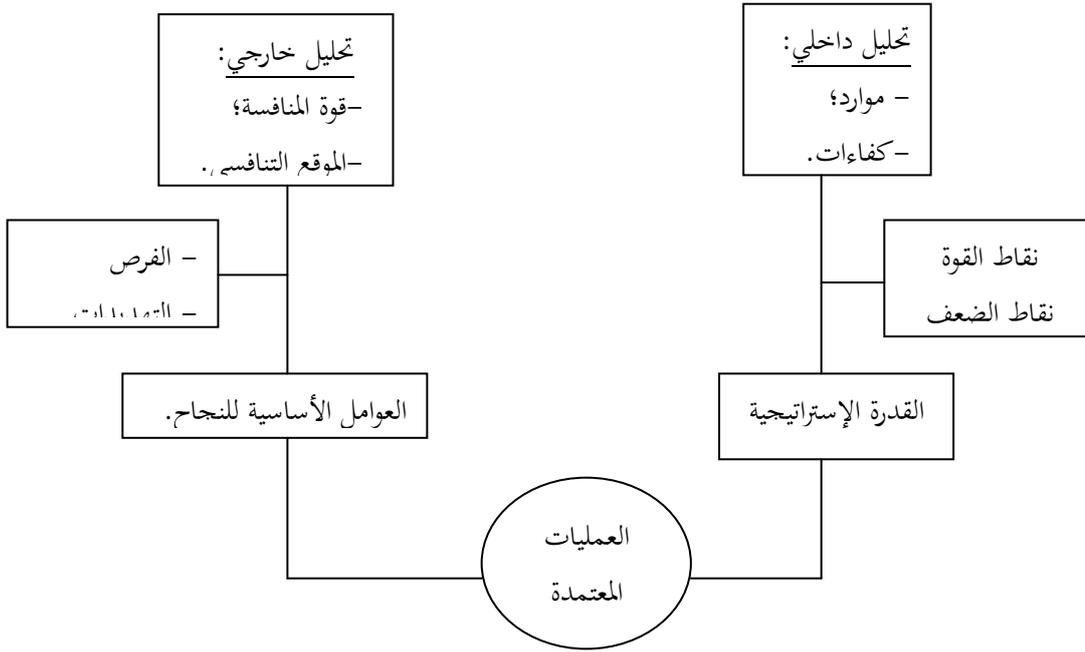
إنّ التحليل (SWOT) يقدم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة والقدرة الإستراتيجية للمؤسسة. ويعده (Kenneth Andrew) أول من استخدم هذا النموذج، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية. أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مرحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي²:

¹ الباحثون السوريون، مايكل بورتر والقوى التنافسية الخمس، متاح على الموقع: <https://www.syr-res.com/article/3735.html> تاريخ

التصفح: 2018/03/31، الساعة: 16:13

² نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الشكل رقم (1-3): تحليل (SWOT):



المصدر: نصر الدين بن نذير، الزين منصور، مرجع سبق ذكره، ص10.

من المفترض أن يسمح تحليل (SWO) بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير منتجات وتوجهها نحو أسواق جديدة. إنَّ التحليل بالاستناد إلى نموذج (M. Porter) يتطلب موارد ملموسة وغير ملموسة من طراز رفيع، وهذا ما تتوفر عليه المؤسسات الكبيرة. أما المؤسسات الصغيرة، فيمكنها الاعتماد على تحليل (SWOT) لما فيه من سهولة نسبية، حيث لا يتطلب موارد معتبرة. ومهما يكن من أمر، فإنَّ عملية تحليل البيئة لا مفر منها؛ حتى يمكن إحداث عملية التغيير بشكل إيجابي والذي يسمح بدوره للمؤسسات بالاستمرار في عملية التطور بشكل سليم¹.

المطلب الثاني: مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المؤسسات توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل كمسار يمكنها من تطوير استثمارها وتحقيق أهدافها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

¹ نفسه، ص10.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المطلب إلى أساسيات حول مصطلح التخطيط الإستراتيجي بدءاً من مفهوم التخطيط الإستراتيجي ثم التعرف على أهميته وأهدافه، مع ذكر لأهم خصائصه.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول توضيح مفهوم التخطيط الإيتراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً من التخطيط وصولاً الى الإستراتيجية والانتهاى إلى التخطيط الإستراتيجي.

1- مفهوم التخطيط:

لقد قدمت للتخطيط عدة تعريفات انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يرى هنري فايول بأن: "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"¹.

ورأى كونت أن التخطيط هو: "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"².

في حين عرف الصانع (2011) التخطيط بأنه: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق"³.

كما عرفه هاريسون (2009): "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف"⁴.

- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الرقابة: تتمثل في عدد القواعد الإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2013، ص67.

² علي الشراوي، العلمية الإدارية (وظائف المدير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، مصر، 2002، ص169.

³ نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد، الأردن، 2011، ص72.

⁴ ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص31.

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

2- مفهوم الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"¹، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال².

كما عرفها (Alfred Chandler) على أنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"³.

وهي أيضاً "مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"⁴.

أما في نظر (Thomas) أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها"⁵.

في حين عرفها David Mckean على أنها: "تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها"⁶.

¹ رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص29.

² ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص19.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص08.

⁴ عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص26.

⁵ خير الدين غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص15.

⁶ رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره، ص30.

ونستخلص من هذا التعريف أربعة جوانب:

- الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل؛
- يجب أن تكون قابلة للتحقيق؛
- يجب أن يكون هناك طريق واضح ومنطقي لتحقيق ذلك؛
- وأخيراً لا بد من إبلاغ المؤسسة من أجل أن تصبح حقيقة واقعة.

وفي ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

3- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه "عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشئها"¹.

حسب Kotler التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"².

أما القحطاني (2010) فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية"³.

في حين مازن (2008) رأى أن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف"⁴.

أما الغالي وإدريس (2007) فعرفاه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك

¹ نفسه، ص31.

² محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبئة للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص13.

³ فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، عمان، الأردن، 2010، ص08.

⁴ سليم محمود نور الدين مازن، دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص61.

المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"¹.

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه:

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف نبرز أهميته وأهدافه بالنسبة للمؤسسة من خلال

النقاط التالية:

1- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم²؛
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية وبمجرد مستجيبة لها³؛
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة⁴؛
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية⁵؛
- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة⁶؛
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات⁷.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص104.

² محمد عادل حمد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص16.

³ رحمة زعيبي، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ منى إبراهيم خليل المدهون، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المهني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص18.

⁵ عط الله سمر رجب، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص37.

⁶ رحمة زعيبي، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁷ عبد الخالق محمد مانع القرني، التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي محافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، 2012، ص10.

2- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية¹:

- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح؛
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة؛
- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات²؛
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة³.

ثالثاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي:

لقد تعرفنا سابقاً على أن التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة⁴، عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المنظمة وأهدافها، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية⁵:

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، وللإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية؛
- المرونة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
- يشجع على التنبؤ بالمستقبل لإستراتيجية المنظمة؛

¹ رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره، ص36.

² جون م. برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - ليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: عبد الموجود محمد عزت، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2003، ص41.

³ حسين محمد عودة، حميد أحمد مجيد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد47، العراق، ص 126.

⁴ معروف هوشيار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص26.

⁵ جواهر بوزيان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور - الوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص11، 12.

- أهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير؛
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضاً، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية؛
- الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل؛
- يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل تبدأ بتحديد رسالة الشركة ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

بعدما تطرقنا في المطلبين السابقين للمفاهيم الأساسية لكل من البيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة نحاول من خلال هذا المطلب معرفة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجية.

تحديد نقاط القوة والضعف:

إن معرفة درجة التأثير لقوى التنافس تساهم في بناء إستراتيجية تنافسية ناجحة بإدراك نقاط القوة والضعف، من أجل تقوية موقعها التنافسي¹:

- **حدة المنافسة بين المتنافسون الحاليين:** تتمثل حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأخرى لتحديد جاذبية الصناعة، ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس ما يلي: عدد المنافسين، العلامات التجارية، تكلفة التحول، حجم المؤسسات، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج، تكلفة الخروج من الصناعة؛
- **تهديد الداخلين الجدد:** أن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للمؤسسات القائمة حالياً بمعنى ترتبط درجة تأثير التهديد من دخول منافسين جدد بعنصرين هامين فكلما يكون وجودها منخفض يكون التهديد منخفض: حواجز الدخول في القطاع منخفضة، عدم وجود مخاوف من ردادات الفعل؛
- **تهديد المنتجات البديلة:** ويزداد تهديد السلع البديلة إذا كانت رغبات المستهلك تشبع بسهولة بمنتجات أخرى من خلال العلاقة (تكلفة، جودة)، وكذلك إذا كانت المنتجات تعتمد على تكنولوجيا جديدة؛

¹ خيرة بن يمينة، محمد يعقوب، قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6، العدد 1(12)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص118، 119.

● **قوة مفاوضة الموردين:** إن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، و ترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر أساسية هي طبيعة مجموعة الموردين (متمركزين، إمكانية التكامل الخلفي) وطبيعة المدخلات (إذا كانت تمثل عناصر أساسية في عملية الإنتاج) كذلك التكاليف (التحول من مورد إلى آخر تكون التكاليف مرتفعة)؛

● **قوة مفاوضة المستهلك:** يعتبر المستهلكين من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملاً هاماً في مجال تحليل الموقف التنافسي، وتزداد قوة مفاوضة المستهلكين في الحالات التالية: تركيز كبير لدى المستهلكين، نمطية المنتجات المشتراة وعدم تميزها، انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى¹.

¹ خيرة بن يمينة، محمد يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص119.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات بمختلف اللغات، وعليه وسنحاول من خلال المبحث ذكر بعض هذه الدراسات السابقة التي تجسد الهدف الرئيسي لهذا الدراسة والمتمثل في معرفة البيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة وهذا من خلال عرض جملة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

1- دراسة خيرة بن يمينة، محمد يعقوب بعنوان: قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار

الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6، العدد1(12)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير مختلف عناصر البيئة التنافسية الناتجة عن المؤسسات المنافسة للمؤسسة محل الدراسة لمؤسسة "جيزي" ومؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبليس" من أجل تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي المناسب للمؤسسة. وهدفت للإجابة على الإشكالية التالية ماهو تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟ وإلى أي مدى يمكن للمؤسسة التحكم فيه؟.

استعان الباحثان في دراستهما بالاقتصاد القياسي في الجانب التطبيقي بهدف نمذجة العلاقة بين المتغيرات المؤثر (عناصر البيئة التنافسية: الخاصة بمؤسسة "جيزي" ومؤسسة "نجمة") والمتغير التابع (الحصة السوقية: الخاصة بمؤسسة "موبليس") ولتسهيل ذلك تم الاعتماد على مجموعة تطبيقات برنامج. EVIEWS7، أما في ما يخص عناصر الدراسة فقد تم الاعتماد على سلاسل زمنية لتطور كل من : متغيرات عناصر البيئة التنافسية التي اعتمدنا عليها كمتغيرات مستقلة و تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبليس كمتغير تابع على شكل بيانات سداسية خلال الفترة الممتدة من 2004-2013 وهي الفترة المشتركة بين مؤسسات الاتصال اللاسلكي الثلاث.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- أن الإستراتيجيات التنافسية تخص ميدان التنافس وتأثيراته، وأن الوضعية التنافسية لمؤسسة موبليس في حالة حرجة أين تأثير عناصر البيئة التنافسية أكبر من تأثير العناصر التي تعتمد عليها، حيث توصل الباحث من خلال تحليله للنماذج المقترحة إلى أن المؤسسات المنافسة "موبليس" تؤثر عناصرها حيث أكثر العناصر تأثيراً هي نقاط التغطية لمؤسسة "جيزي" وعدد المشتركين لمؤسسة "نجمة"، أما تأثير عدد مشتركين مؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبليس" نتج عن ارتفاع عددمشركي "نجمة" والذي زاد من جراء اعتمادها على تشكيلة من العروض المتنوعة منذ دخولها السوق الجزائري.

وأما التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

يوصي الباحثان مؤسسة موبليس بالسعي إلى تمييز عروضها وخدماتها من خلال إتباع إستراتيجية التمييز في العروض والخدمات مع التركيز على عنصر التغطية من أجل تقوية الوضع التنافسي وبالتالي التحكم أكثر في تأثير عناصر البيئة التنافسية وذلك من خلال تقديم عروض أكثر جاذبية وملائمة للزبائن من حيث قيمة وحدة المالكمة وعدد الوحدات الممنوحة ونوع الخدمة المقدمة، كذا وضع امتيازات تخص المالكات نحو مختلف الشبكات الأخرى.

2- دراسة مصطفى درويش بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولمعالجة هذه الإشكالية قام الباحث بدراسة عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وقد تم جمع قاعدة البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم تحليله باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحديد خصوصية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- اتضح أنه توجد ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة، إلا توجد معوقات تعرقل من تطبيقه وممارسته بشكل يسمح بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؛
- كما تبين أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية تتعدد من حيث مصادرها، إلا أنه أثبتت النتائج على عدم وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية؛
- كما أثبتت نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة بين معوقات التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة التوصيات تهدف إلى تأكيد ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وجعله منهاج عمل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- دراسة جواهر بوزيان بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة Wouroud لصناعة العطور بالوادي، الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- غياب شبه تام للتخطيط الإستراتيجي في إدارة المؤسسة محل الدراسة على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتماماً للتخطيط الاستراتيجي نظراً لدرجة وعي أصحابها بخطرهم الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه؛
- غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية إستراتيجية مكتوبة؛
- تركيز الجهود نحو الجودة، وهذا خوفاً من المخاطر نظراً لمحدودية الموارد المالية.

المطلب الثاني : الدراسات العربية

1- دراسة علي عبد الله الحاكم وآخرون بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة المالية - دراسة لبعض البنوك السوداني-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على ما جاء بالدراسة، ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية، حيث صممت استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع 150 استبانة استرجع منها 119 بنسبة استرداد 79.3%، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار ألفا كرونباخ واستخدام أسلوب الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأهداف التسويقية؛
- أن نتائج الدراسة تثير الكثير من الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتدعو لمزيد من الدراسات حول استخداماته المختلفة؛

● كما تبرز الدراسة الأهمية التي تتمتع بها الأهداف التسويقية.

وأما التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

- يوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية بإعداد أهدافها التسويقية بعد أن تكون قد قامت بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وأيضاً العمل على استكشاف احتياجات زبائنها الحاليين والمستقبليين، ومعرفة رغباتهم لتحويلها إلى سلع وخدمات؛
- يوصي الباحث لتحقيق الاستمرارية أن تكون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية متوافقة مع إمكانياتها المادية والبشرية، ومع ما تستخدم من تكنولوجيا، وأن تكون هذه الأهداف منصبة في تحقيق الأهداف الوظيفية لمختلف وحدات المؤسسة، وأن تساهم هذه الأهداف الإستراتيجية في خلق فرص استثمارية وتسويقية جديدة تساعد في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية.

2- دراسة عبد الهادي التلباني وآخرون بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، الدراسة عبارة عن مقال بمجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل للدراسة، تم جمع البيانات بواسطة إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية؛
- ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات إلى العديد من التوصيات على مستوى المدراء في شركات توزيع الأدوية وعلى مستوى الموردين.

3- دراسة يوسف حجيم الطائي وعبير محمد حسون كرماشة بعنوان: التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى ازدياد اهتمام المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، كما هدفت إلى تحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الإستراتيجي في الشركة محل الدراسة وكذا قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، وأخبار العلاقة والتأثير بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التخطيط الإستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تنجزها؛
- أن عملية التحليل البيئي هي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية؛
- أن المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبة إلى منافسيها هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة وتحقيق مديات أكبر من الرضا له فضلاً عن الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقاءها في الصدارة؛
- أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المنظمة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر إلى جانب التكاليف التي قد تتحملها المنظمة بالإضافة إلى برنامج البحث والتطوير؛
- تعد الميزة التنافسية وسيلة معنوية تحقق من خلالها المنظمة جملة كبيرة من أهدافها وأن هذه الوسيلة لا تأتي إلا بعد فترة طويلة المدى من النجاح في مختلف إدارة تلك المنظمة.

كما قدمت الدراسات توصيات نذكر منها:

- يجب على كل المنظمات الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المتواصل لعلياتها المستقبلية لفرض الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية؛
- ينبغي على أي إستراتيجية تنظيمية أن تقوم على أغراض وأهداف المنظمة والإستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المنظمة من خلال هذا يجب على كل العاملين مهما كانوا بعيدين عن عملية

تشكيل الإستراتيجيات أن يعرفوا جيدا أدوارهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها؛

- ينبغي ان تدرك منظمات الأعمال أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة إلى الأبد فالمنظمة التي تطمح بالاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة وتحقيق التنافس الإستراتيجي عندما تحصل على عوائد أعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين.

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Harrington, et al) بعنوان : " الروابط بين البيئة وصياغة الاستراتيجية والأداء " A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance, Journal of Business and Management; Fort Collins Vol. 10, Iss. 1, (Spring 2004).

هدفت إلى دراسة أثر ديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية والأداء بالإضافة إلى معرفة دور الموائمة الإستراتيجية في ذلك، تكونت عينة الدراسة من 18 مؤسسة أمريكية تعمل في المجال الصناعي. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- هناك أثراً دالاً إحصائياً لديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية وأداء تلم المؤسسات؛
 - أن الموائمة الإستراتيجية والتكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية وأداء المؤسسات.
- 2- دراسة (Robert D. Klassen, Curtis P. McLaughlin) بعنوان: "تأثير الإدارة البيئية على البيئة القوية"

The Impact of Environmental Management on Firm Performance, management science, Permalink: <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1199>, Published Online: August 1, 1996,

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية دراسة البيئة وتأثير متغيراتها على أداء المؤسسة وتنافسيتها، كما هدفت لدراسة أهمية قياس أثر البيئة التنافسية على المؤسسة من أجل ضمان الحفاظ على تنافسية هذه الأخيرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمتلك الإدارة البيئية القدرة على لعب دور محوري في الأداء المالي للشركة. يشير العديد من الأفراد إلى أن الربحية تتضرر من ارتفاع تكاليف الإنتاج لمبادرات الإدارة البيئية ، بينما يشير البعض الآخر إلى وجود أدلة غير مؤكدة على زيادة الربحية؛
- يتم اختبار الارتباط بأداء الشركة بطريقة تجريبية باستخدام منهجية الحدث المالي والبيانات الأرشيفية للأداء البيئي والمالي على مستوى الشركة؛

الفصل الاول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لأثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي

- تم قياس عوائد إيجابية كبيرة للإدارة البيئية القوية كما هو موضح في جوائز الأداء البيئي ، وتم قياس عوائد سلبية كبيرة من أجل الإدارة البيئية الضعيفة كما هو موضح في الأزمات البيئية؛
- أظهر التحليل المقطعي لأحداث الجوائز البيئية وجود اختلافات في الجوائز لأول مرة وبين الصناعات. ارتبطت إعلانات الجائزة لأول مرة بزيادة أكبر في تقييم السوق ، على الرغم من أنه لوحظت زيادات أقل بالنسبة للشركات في الصناعات القادرة بيئيًا ، مما قد يشير إلى تشكك السوق. يمكن استخدام هذا الربط بين الإدارة البيئية والأداء المالي من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء كمقياس واحد للمنافع التي يتمتع بها قادة الصناعة ، وكمعيار واحد لقياس بدائل الاستثمار
- كما توصلت الدراسة إلى توصيات منها اقترح نموذج نظري يربط الإدارة البيئية القوية بتحسين الأداء المالي في المستقبل ، كما يتم قياسه من خلال أداء سوق الأوراق المالية.
- **المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة (التشابه والاختلاف) ومدى الاستفادة منها**
- **أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة (التشابه والاختلاف)**
- نلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات المحلية، العربية، والأجنبية، النقاط التالية:
- من خلال الدراسات السابقة نلاحظ نقص في التطرق لموضوع الدراسة من حيث المتغيرين معاً، حيث أن معظم الدراسات تطرقت لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية أو العكس.
- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (خيرة بن يمينة، ومحمد يعقوب) حيث أن الباحثين تطرقنا لقياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي للمؤسسة بصفة خاصة، أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في تطرق الدراسة الحالية لأثر البيئة التنافسية بصفة عامة على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع (دراسة خيرة بن يمينة، محمد يعقوب) ودراسة (مصطفى درويش) ودراسة (جواهر بوزيان) في كون كل منهما أجريت في بيئة جزائرية واحدة إلا أنها تختلف عليها من حيث دراسة المتغيرات ومجتمع الدراسة .
- طبقت معظم الدراسات السابقة في المجال الميداني أو دراسة الحالة و استخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أن الدراسات السابقة ربطت الميزة التنافسية بالتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الاول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لأثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي

- تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات السابقة، إذ أنها ساهمت في طرح موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة، ألا وهو أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؛

ثانيا: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في :

- بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات و تضمين الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم؛
- سهولة الوصول إلى المصادر والمراجع العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة؛
- الاعتماد عليها في تصميم فقرات الاستبيان؛
- الاستفادة من اختيار و تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى جانب النظري للدراسة وتمثل المبحث الأول في التعريف بالبيئة التنافسية، حيث تناول المفهوم وخصائص البيئة التنافسية وأنواعها وكيفية تحليلها، كما تطرقنا لماهية التخطيط الإستراتيجي، بحيث تعرفنا على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، وأهميته والأهداف التي يرمي لها وأهم خصائصه، بالإضافة إلى دراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، و تم التوصل إلى الآتي:

- تمثل البيئة التنافسية بصفة عامة مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات لتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها. حيث تشمل أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة، على كل من المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، والمنافسين الذين تتنافس معهم المؤسسة، والموردين الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المختلفة، والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملاءها.
- إن معرفة درجة التأثير لقوى التنافس تساهم في بناء إستراتيجية تنافسية ناجحة بإدراك نقاط القوة والضعف، من أجل تقوية موقعها التنافسي؛

وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقق من أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي، وذلك بدراسة عينة المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة نفضال وحدة غرداية)، كنموذج للدراسة من خلال تصميم استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية مؤسسة نفعال

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للدراسة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي من خلال البحث على العلاقة فيما بينهما ميدانيا في دراسة على منظمة اقتصادية جزائرية وهي : مؤسسة الوطنية نافتال غرداية ، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة.

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل لاستعراض الآتي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة نافتال غرداية
- المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نافتال غرداية

لمحة تاريخية عن مؤسسة نافتال :

مفهوم مؤسسة نافتال :

مؤسسة نافتال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك ، و هي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC

و NAFTAL : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية.

و كلمة نافتال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نافتال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نافتال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نافتال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

- إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.
- العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.
- الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :

- وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.
- وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "

- وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :

1) وحدة الغرب (وهران).

2) وحدة الشرق (قسنطينة).

3) وحدة الوسط (الجزائر).

4) وحدة الجنوب (حاسي مسعود).

- وحدة نافتال للإعلام الآلي (الجزائر العاصمة)

تطور نظام المؤسسة و هيكلها التاريخي:

1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نافتال

: 1984

– انشاء (48) وحدة لنافتال و هذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND)

– 21 District :CLP

– 19District :GPL

– إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

– إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات

UNP

: 1987

– فصل نشاطات التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

- نافتاك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره

- نافتال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.

1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة "

1992 : توحيد بعض وحدات نافتال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة.

: 1996

- لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "
 - فصل مديرية الخارجية
 - لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "
- : 1997
- إنشاء مديرية حماية العمال(DPP)
 - إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.
 - فصل وحدات نافتال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)
- : 1998
- إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)
 - فصل المديریات (AVM, GPL, CLPB)
- : 1999
- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال "
 - إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
 - تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPBGPL)
 - ارتباط وحدتي (UND) بومراس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر.
 - ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .
 - ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة.
- : 2000
- حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي.
 - تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP) .
 - إعادة تنظيم المديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية (DAISC).
 - إنشاء قسم الزيت.
- : 2001
- خلق منصب عمل مكلف بالإتصال .
 - التنظيم المفصل لقسم (CLP).

- التغيير في مقر قسم (CLP).
- التنظيم المفصل لقسم (GPL).
- التغيير في مقر قسم (GPL).
- التنظيم المفصل لقسم الزيت.
- التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-607 à 5-623 .
- التنظيم المفصل لمناطق () قرار رقم : 5-624 à 5-642 .
- ترتيب مناطق (GPL) في نوعين A و B .
- ترتيب مناطق (CLP) في نوعين A و B .
- إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوغريج، البويرة، بسكرة، و المدينة "
- إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) .
- إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

: 2002

دور و مهام مؤسسة نافتال :

1- دور مؤسسة نافتال:

- * تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
 - * تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
 - * السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
 - * السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
 - * القيام بكل دراسات السوق بما فيها الإستعمال و الإستهلاك للمواد البترولية.
 - * تأمين صيانة مؤسسة نافتال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الإقتصادي و الإجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
 - * الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.
- و لقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

✓ 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.

✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.

✓ 16 وحدة لصنع الزيت.

✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.

✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع.

✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.

✓ 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.

✓ 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع.

✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

2- مهام الهيئات لشركة نافتال:

● اللجنة التنفيذية :

مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان التسيير " الشراكة،

الإستثمار، الأمن "

● اللجنة المدبرة :

مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشركة.

● المستشارون و المساعدون :

مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و العلاقات مع الصحافة و الإعلام.

1) المديرية التنفيذية :

● المديرية التنفيذية الإستراتيجية (DESPE) .

— التخطيط و وضع تنظيم خاص بالشركة.

— القيام بدراسات اقتصادية.

— مراقبة إستراتيجية.

— تسيير و متابعة تطورات المشاريع.

● المديرية التنفيذية المالية :

— تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و إعداد الميزانية.

— تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب و التأمين).

— تأمين تحقيق برنامج الإستغلال و الإستثمار.

— محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة.

● المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):

— وضع سياسات التسيير الموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل... الخ)

— تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

— وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت.

— ربط و إحصاء برامج لتكوين إطارات لمختلف المديرية حسب احتياجات الشركة.

— إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية و تكون مضبوطة بقوانين.

2) المديرية المركزية :

● المديرية المركزية للبحث و التطوير (DCES):

— القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي.

— القيام بدراسات أولية لمر دو دية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع... الخ "

● المديرية المركزية لمراقبة و مراجعة الحسابات (DCASC)

تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج.

● المديرية المركزية للأمن الصناعي و المحيط (DCHSEQ):

وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحط.

● المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية و الثقافية (DACASC)

— المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الإجتماعية و الثقافة.

— التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.

— تنمية السياسات الإجتماعية لتحسين الوضعية الإجتماعية للعمال.

— الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

(3) مديرية الدعم :

● مديرية الإعلام و العلاقات العمومية (DCRP)

القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات السوقية من طرف الشركة.

● مديرية الإعلام و العلاقات العمومية ():

و تقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة من مباني، المنشآت، سائل النقل و السهر على الحفاظ عليها و صيانتها.

● مديرية الإدارة العامة :

مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة و وضع الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

— توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة و تنميتها.

— حظيرة السيارات.

(4) الفروع :

❖ فروع الوقود (CRB):

يضم الموانئ و المطارات (AVM) و الزفت (BITUMES)

— ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.

— تغطية الإحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.

— ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

● الفروع التجارية :

— ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.

— ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

و هو الفرع الذي استقبلي من اجل القيم بالتربص التطبيقي و الذي خصصت له دراسة تقديمية خاصة به في المبحث القادم.

• فروع غاز البترول المميع :

تقوم بتحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع.

• فرع النشاط الدولة :

يضمن حسن عملات التسوق مع الدول الأجنبية.

تكون المحروقات الثروة الرئيسية الطبيعية للجزائر بفضل بترولها و غازها فلقد استطاع وطننا أن ينمو بفضل البترول و الغاز.

لذلك يجب أن ننتهز الفرصة التي أتاحت لنا بفضل هذه الثروات و نمي كل الطاقات اللازمة للتسيير الصحيح لهذا القطاع.

و في الإطار تحديدا، صار اختياريا متجها تلقائيا نحو مؤسسة نפטال.

و سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نسقط الجانب النظري على الأرض الواقع من خلال دراسة

ميدانية في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع الموارد البترولية (نפטال)

لمحة عامة حول مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق غرداية :

نشأة مؤسسة نפטال :

التعريف بالمؤسسة الأم : استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونا طراك بموجب

المرسوم 80/101 في أفريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع

المواد البترولية تحت شعار نפטال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم

(87-187) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في

سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100%

و لها أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

1- تمييع الغاز L'enfutage de GPL .

2- تكوين و معالجة الزفت La formation de bitume .

3- توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز - GPL.

4- الزفت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغار GPL Carburant

المواد الخاصة Produit Spéciaux.

5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سونطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 650 000 000

15 دج تحت إدارة و تسيير المديرية العامة الموجودة بالشراكة و مقسمة إلى فروع أهمها :

1- فرع الغاز : و مهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.

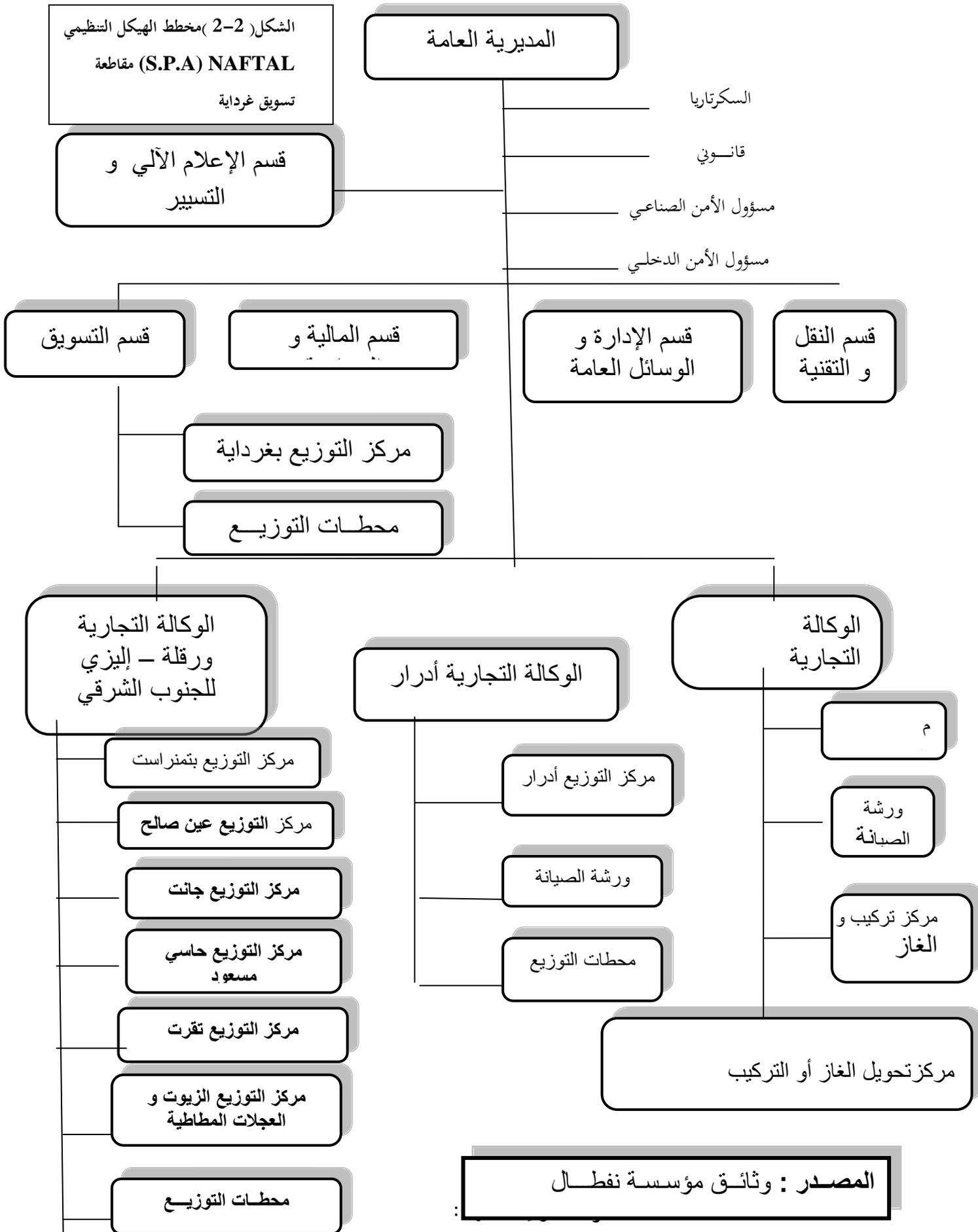
2- فرع التسويق : و مهمته تسويق و تزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية و تكوين و تسويق الزفت المعالج.

3- فرع المحروقات: و مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفرع مقطعات جهوية و من بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

المخطط التنظيمي :

بين المخطط في صفحة الموالية شركة نافتال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة :

محروقات (A.U.M) (GPL) ، و مشروعين لقسمي الزيوت و العجلات المطاطية و الشبكة و يعني بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.



- 2- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع و تسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني و هذه المواد هي الزيوت بأنواعها، المطاط الزيت و الغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي :
- 67 مركز تخزين و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
 - 55 مركز لتزويد الوقود البخارات و الطائرات و نقاط البيع على السواحل.
 - 16 وحدة لتهيئة الأسفلت.
 - 59 مركز تخزين و توزيع لقارورات الغاز.
 - 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخووض.
 - 380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.
- 2- أهمية المؤسسة :**

- تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الإقتصادية فهي تساهم في :
- سد السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخليهم.
 - كما لها دور كبير في جلب الإطارات و الكفاءات من اجل تحسين الأداء و تقديم أحسن الخدمات للزبائن.
 - تسعى إلى الحاجات المحلية و الوطنية و المساهمة في إنعاش الإقتصاد.
 - منافسة المؤسسات الوطنية.
 - و تعتبر المساهم الكبير في انقاذ الإقتصاد الوطني و المضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتجاتها.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات)

ستتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث عن أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة للسنة الجامعية 2018/2017 وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة نافتال غرداية Nafthal ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين المؤسسية الصناعية تقدم مؤسسة نافتال Nafthal غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 55 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2018، إذ تم استرجاع 52 استبيان، حيث تم استبعاد 2 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 50 استبيان، أي ما نسبته 89% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-1): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

| البيان | العدد | النسبة |
|-------------------------------|-------|--------|
| عدد الاستثمارات الموزعة | 55 | 100% |
| عدد الاستثمارات المسترجعة | 52 | 94% |
| عدد الإستثمارات الغير مسترجعة | 3 | 5% |
| عدد الاستثمارات الملغاة | 2 | 3% |
| عدد الاستثمارات المقبولة | 49 | 89% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء عن الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (55) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (100%) من العدد الموزع والبالغ (55) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (2) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (49) بنسبة (89%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (3)، أي ما نسبته (5%) من أفراد عينة الدراسة. -يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المؤسسة الصناعية نفثال Nafthal بغرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض

الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وضعية العامل عدد سنوات العمل في مؤسسة" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يوضح معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (04) فقرة.

الجزء الثالث: متعلق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (09) فقرات

الجزء الرابع: متعلق البيئة التنافسية التي تم اعتمادها في الدراسة حيث يتكون (09) فقرات .

* مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية رؤساء الاقسام و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (2-2).

الجدول رقم (2-2): متغيرات الدراسة

| الاسم | المتغيرات |
|-----------------------------|-----------------|
| البيئة التنافسية | المتغير المستقل |
| التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة | المتغير التابع |

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- إختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.
- ◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-3) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|----------|---------------|-----------|----------------|
| النقاط | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| الدرجة | 5-4.2 | 4.19-3.4 | 3.39-2.60 | 2.59-1.80 | 1-1.79 |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(2-4) يوضح مقياس التحليل

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|------------|-----------|--------|
| 3,67 فأكثر | 3,66-2,34 | 2,33-1 |

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير* ، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

* أنظر الملحق رقم 01)

الجدول رقم (2-5): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

| عنوان المحور | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرومباخ |
|---------------------|-------------|-------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 9 | 0.861 |
| البيئة التنافسية | 9 | 0.839 |
| مجموع الفقرات | 18 | 0.883 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-5) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.833) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,649 إلى 0,839) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (64%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (2-6) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

| عنوان المحور | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|---------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.80** | 0.00 |
| البيئة التنافسية | 0.753** | 0.00 |
| مجموع الفقرات | 0.703** | 0.00 |

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " التخطيط الاستراتيجي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.832) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " البيئة التنافسية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.753) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-7) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

| القسم | عنوان المحور | عدد الفقرات | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة |
|--------|----------------------------------|-------------|--------|--------------------|
| الأول | عنوان المحور التخطيط الاستراتيجي | 09 | 0.996 | 0.201 |
| الثاني | عنوان المحور البيئة التنافسية | 09 | 0.562 | 0.415 |
| | جميع الفقرات | 18 | 0.624 | 0.325 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.996)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.201) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.562)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.415) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

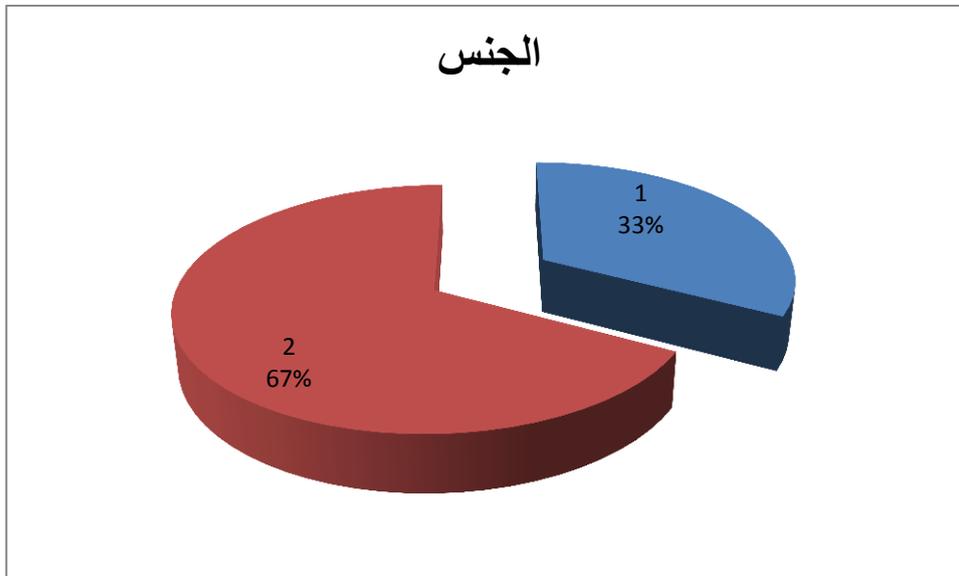
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| البيان | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 39 | %49.0 |
| أنثى | 10 | %51.0 |
| المجموع | 49 | %100.0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

يبين حسب الجدول رقم (2-08) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (80%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (20%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات نافطال حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل، كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي و تمكنه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

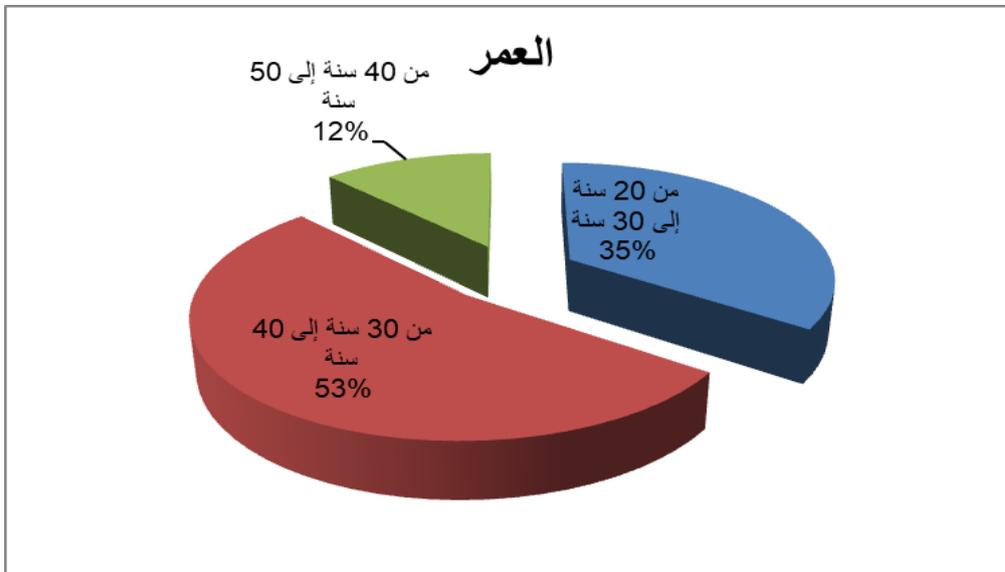
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول (2-9) توزيع أفراد العينة تبعا للعمر.

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|----------------------|
| 34.7% | 17 | من 20 سنة إلى 30 سنة |
| 53.1% | 26 | من 30 سنة إلى 40 سنة |
| 12.2% | 6 | من 40 سنة إلى 50 سنة |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-4): يوضح أفراد العينة تبعا للعمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين من الجدول (2-9) أن المشاركين في الدراسة يتوزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته 53% عند الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ونسبة 35% من الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، أي مجموعهما 88%

من عدد عينة الدراسة من فئة الذكور، بذلك تكون المؤسسة تركز على الفئة الشبابية التي من خلالها يتحقق النشاط و سرعة تنفيذ العمل.

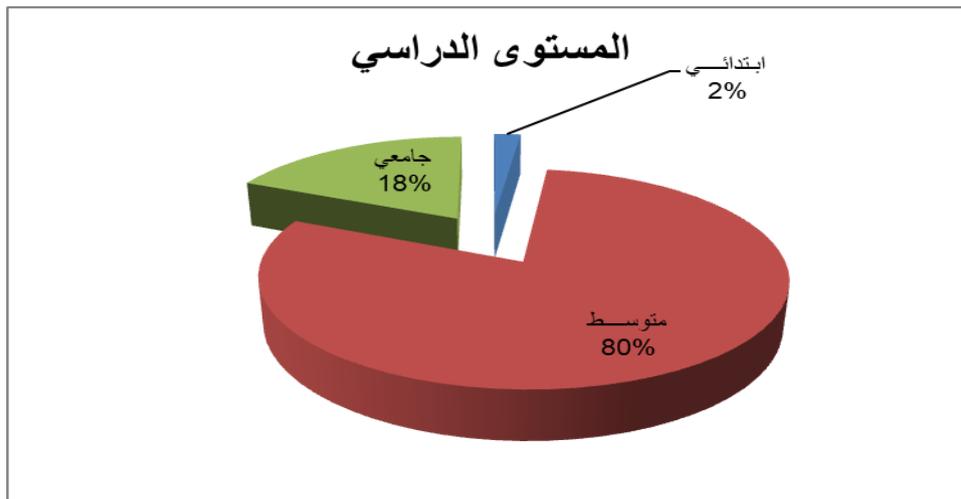
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي: كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-10) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

| البيان | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ابتدائي | 1 | 2.0% |
| متوسط | 39 | 79.6% |
| جامعي | 9 | 18.4% |
| المجموع | 49 | 100.0% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-5) : يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول (2-10) أن المشاركين في الدراسة يتوزعون فإن مستوياتهم الدراسية تتراوح بين الابتدائي والمتوسط والجامعي بما يعادل 80% من إجمالي العينة ، وهذا نظرا للمهام الموكلة اليهم حسب درجة كل فرد من التخصص الدراسي .

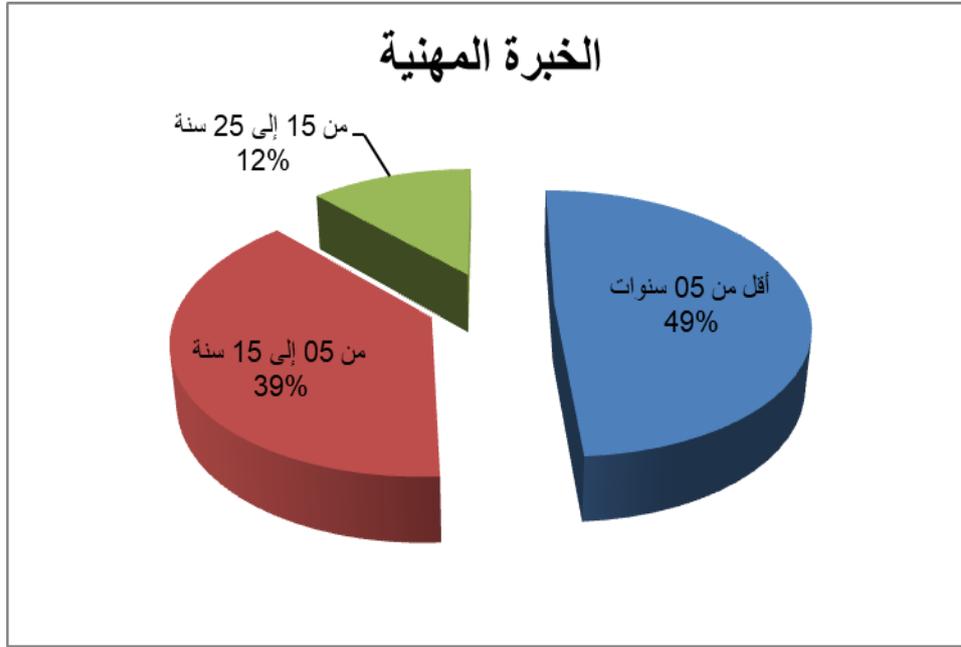
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول (11-2) يوضح أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية.

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|------------------|
| 49.0% | 24 | أقل من 05 سنوات |
| 38.8% | 19 | من 05 إلى 15 سنة |
| 12.2% | 6 | من 15 إلى 25 سنة |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-6) : يوضح أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين من خلال الجدول (11-2) أن ما نسبته 49% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات ، أما بالنسبة لعينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 15 سنة فيمثلون نسبة 39% بينما بلغت نسبة 12% لأفراد عينة الدراسة تتوفر لديهم خبرة من 15 إلى 25 سنة ، ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ان عينة الدراسة قد أعطت مؤشراً إيجابياً في ان عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة .

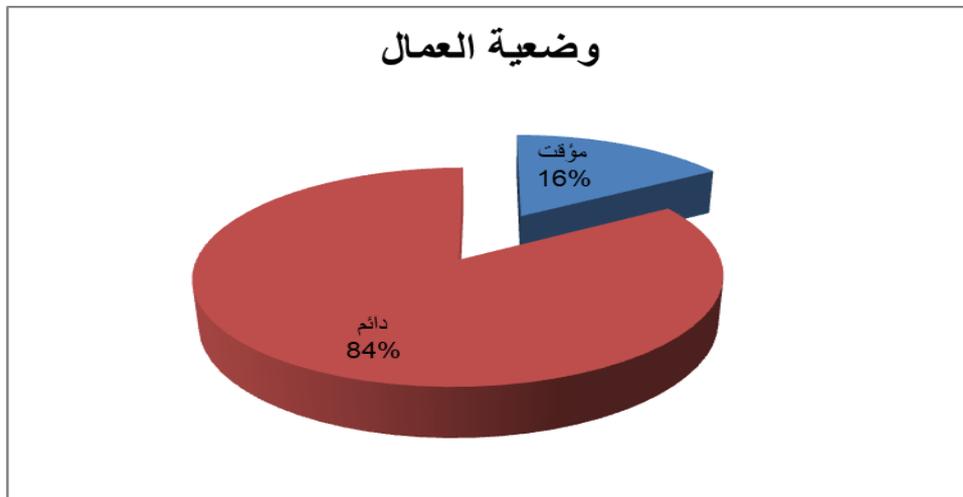
5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وضعية العامل: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وضعية العامل.

| البيان | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| مؤقت | 8 | 16.3% |
| دائم | 41 | 83.7% |
| المجموع | 49 | 100.0% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وضعية العامل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتبين لنا من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمال فقد سجلت

نسبة بصفة دائمة (84%) ونسبتهم بصفة مؤقتة (16%) مما يعني أن أفراد العينة يعملون بصفة دائمة أكثر منها مؤقتة.

المحور الثاني: معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة

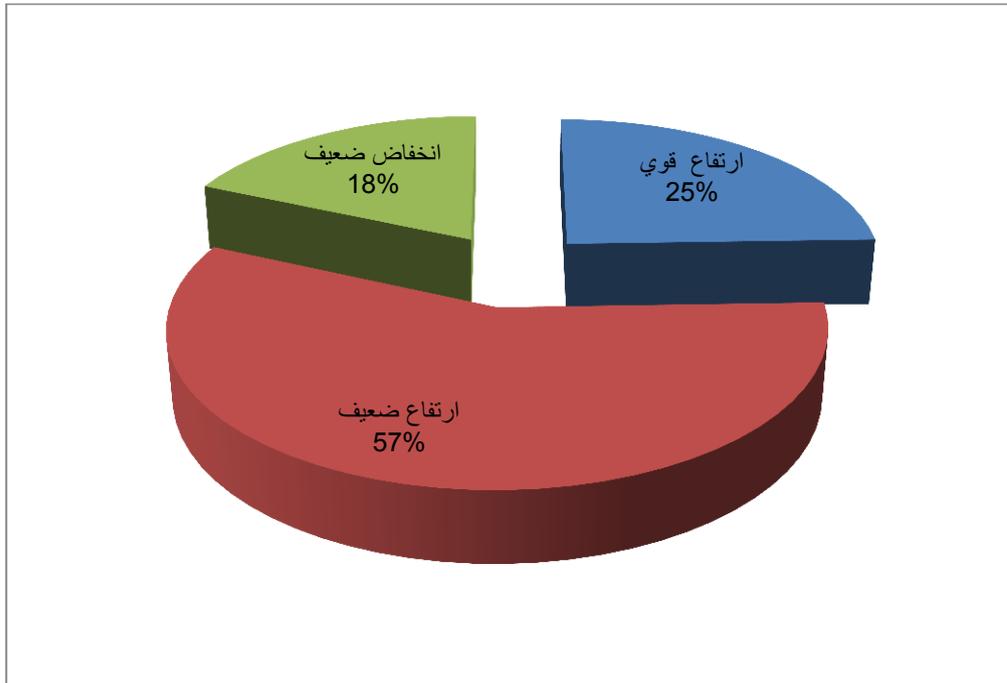
1- اجابات أفراد عينة الدراسة حول ما هو متوسط الزيادة في رقم الأعمال

الجدول (2-13) يوضح اجابات أفراد عينة حول متوسط الزيادة في رقم الأعمال

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|-------------|
| 24.5% | 12 | ارتفاع قوي |
| 57.1% | 28 | ارتفاع ضعيف |
| 18.4% | 9 | انخفاض ضعيف |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-8) يوضح متوسط الزيادة في رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

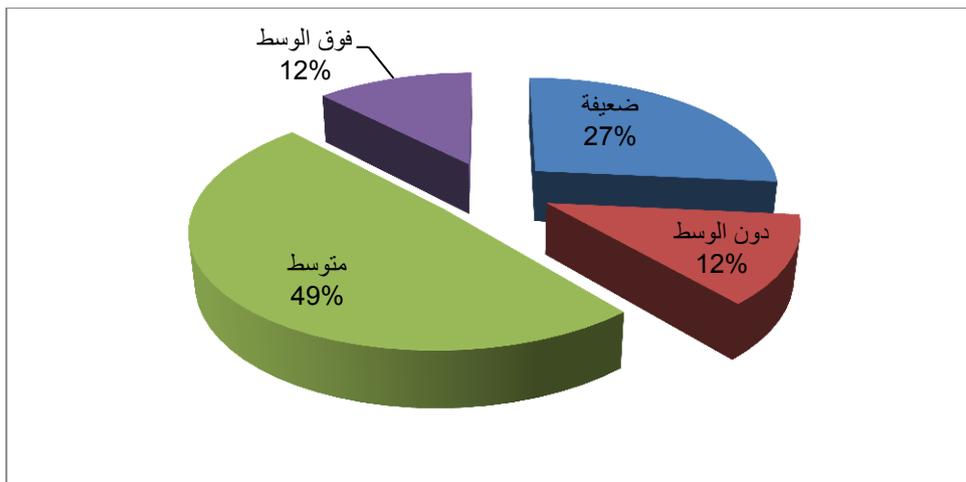
يتبين من خلال الجدول (2-13) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال يدور بإرتفاع ضعيف بنسبة قدرت ب(57.1%) ثم بإرتفاع قوي (24.5%)، ثم تليه إنخفاض ضعيق بنسبة (18.4%) ومما سبق يمكن القول يمكننا القول أن متوسط الزيادة في رقم الأعمال بشكل ارتفاع ضعيف جدا.

2- اجابات أفراد عينة الدراسة حول ما هو وضع المنافسة على السوق
الجدول (2-14) يوضح اجابات أفراد عينة حول وضع المنافسة على السوق

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|-----------|
| 26.5% | 13 | ضعيفة |
| 12.2% | 6 | دون الوسط |
| 49.0% | 24 | متوسط |
| 12.2% | 6 | فوق الوسط |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-9) يوضح وضع المنافسة على السوق.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

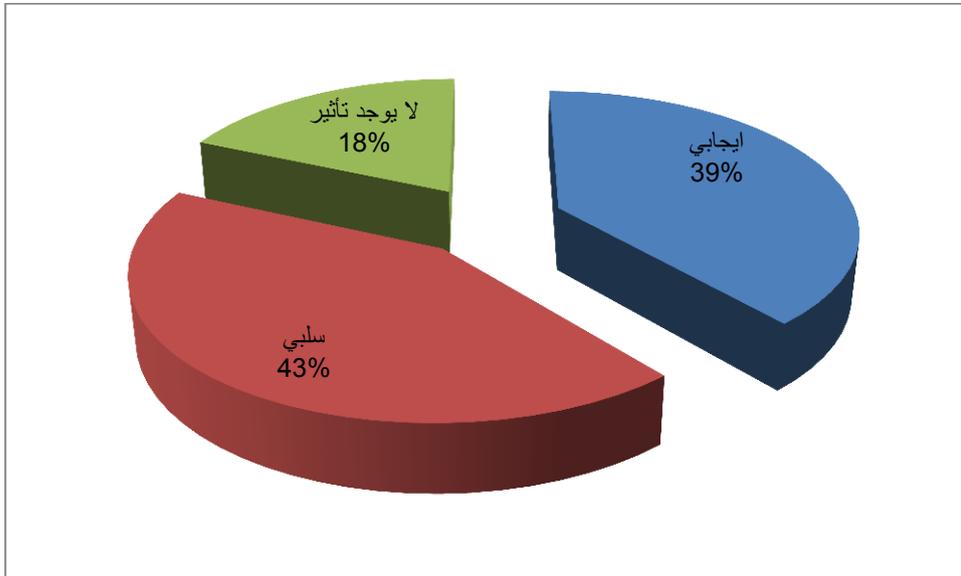
يتبين من خلال الجدول (2-14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة حسب وضع المنافسة في السوق ، حيث بلغت الوضع المنافسة متوسط نسبته (49%) ثم تأتي ضعيفة (26.5%) ثم تليها النسبيتين دون المتوسط وفوق المتوسط لنفس النسبة قدرت ب(12.2%) ومما سبق يمكننا القول أن وضع المنافسة في السوق ذهبت لاتجاه متوسط.

3- اجابات أفراد عينة الدراسة حول ما هو أثر المنافسة على المؤسسة.
الجدول (2-15) يوضح اجابات أفراد حول أثر المنافسة على المؤسسة.

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|---------------|
| 38.8% | 19 | ايجابي |
| 42.9% | 21 | سلبي |
| 18.4% | 9 | لا يوجد تأثير |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-10) يوضح أثر المنافسة على المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

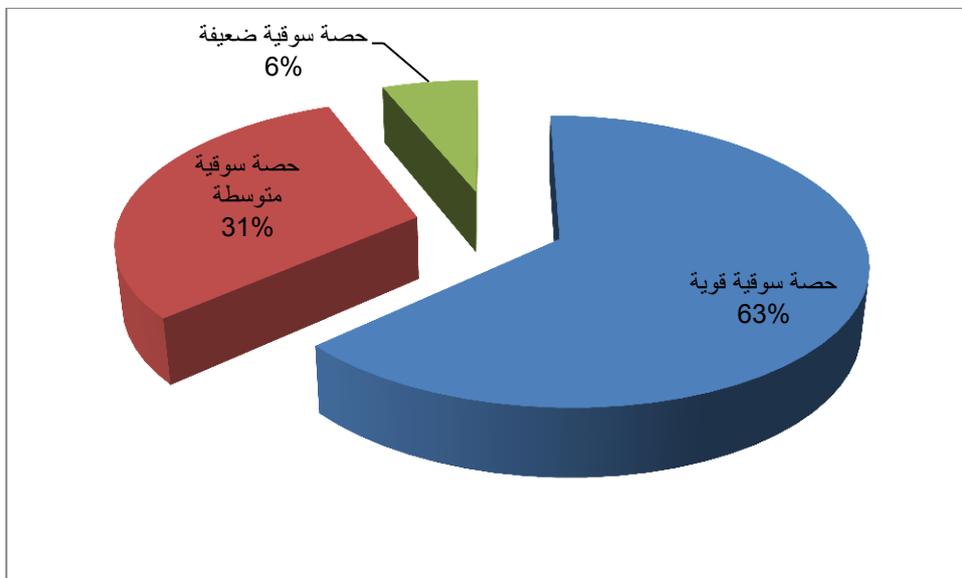
يتبين لنا من خلال الجدول (2-15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة حسب أثر المنافسة على المؤسسة ، حيث بلغ النسبة المنافسة بشكل سلبي (42.9%) ثم تليها المنافسة الإيجابية (38.8%)، ثم تليها نسبة لا توجد تأثير قدرت ب (18.4%) ، ومما سبق نجد ان وضع المناقسة على المؤسسة يتأثر بشكل سلبي .

- اجابات أفراد عينة الدراسة حول وضعية المؤسسة في السوق.
الجدول (2-16) يوضح اجابات أفراد عينة حول وضعية المؤسسة في السوق

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|------------------|
| 63.3% | 31 | حصة سوقية قوية |
| 30.6% | 15 | حصة سوقية متوسطة |
| 6.1% | 3 | حصة سوقية ضعيفة |
| 100.0% | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل (2-11) يوضح وضع المنافسة على السوق.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتبين من خلال الجدول (2-16) وضعية المؤسسة حيث حصلت النسبة الأولى من حصة سوقية قوية قدرت ب(36.3%)، ثم تليها حصة سوقية متوسطة (30.6%) ثم تليها حصة سوقية ضعيفة (6.1%)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة اختاروا نسبة السوقية القوية حول وضعيتهم في السوق.

المحور الأول

الجدول (2-17) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 5 | متوسط | 0.95074 | 3.6327 | هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بما | 01 |
| 7 | متوسط | 0.91566 | 3.5102 | تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف | 02 |
| 6 | متوسط | 1.01435 | 3.6327 | تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة الخارجية | 03 |
| 3 | مرتفع | 0.96583 | 3.6735 | تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير | 04 |
| 8 | متوسط | 1.02312 | 3.5102 | تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين في ممارسة نشاطها | 05 |
| 2 | مرتفع | 1.00424 | 3.6939 | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات | 06 |
| 1 | مرتفع | 0.81650 | 4.0000 | تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها | 07 |
| 9 | متوسط | 0.98328 | 3.3061 | يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة . | 08 |
| 4 | متوسط | 0.69375 | 3.6531 | تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة | 09 |
| / | متوسط | 0.70711 | 3.6429 | المعدل العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول (2-17) التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ، حيث نلاحظ أن أفراد العينة يميلون نحو موافقة متوسطة بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.6429) وانحراف المعياري (0.70711)، وهذا يبين على منظمة نافتال بغرداية ، فكانت المرتبة الأولى في العبارة السابعة " تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها." بمتوسط حسابي (4.0000) وانحراف معياري (816500) بدرجة موافقة مرتفعة ، والمرتبة الثانية في العبارة السادسة " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات " بمتوسط حسابي قدر (3.6939) وانحراف معياري (1.00424) بدرجة موافقة مرتفعة ، في المرتبة الثالثة من العبارة الرابعة " تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير "

" بمتوسط حسابي بلغ (3.6735) وانحراف المعياري (0.96583)، وفي المرتبة الرابعة من العبارة التاسعة " تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة" ، " بمتوسط حسابي (3.6531) وانحراف معياري (0.693750)، وفي المرتبة الخامسة من العبارة الأولى " هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها." " بمتوسط حسابي قدر ب (3.6327) وانحراف معياري (0.95074)، وفي المرتبة السادسة من العبارة الثالثة " تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (3.6327) وانحراف معياري (1.01435) ، وفي المرتبة السابعة من العبارة الثانية " تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف " بمتوسط حسابي (3.5102) وانحراف معياري (1.04328) ، وفي المرتبة الثامنة من العبارة الخامسة تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين في ممارسة نشاطها " بمتوسط حسابي (3.3469) وانحراف معياري بلغ (1.02312). وفي المرتبة الأخيرة والتاسعة تمثلت في العبارة الثامنة " يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة" . " و بمتوسط حسابي (3.3061) وانحراف معياري (0.983280) .

المحور الثاني

الجدول (2-18) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور البيئة التنافسية للمؤسسة.

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01 | تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد | 3.4898 | 1.04328 | متوسط | 7 |

| | | | | من خلال التركيز على الجودة . | |
|---|-------|---------|--------|--|----|
| 8 | متوسط | 0.92536 | 3.3469 | تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق | 02 |
| 3 | مرتفع | 1.09924 | 3.8571 | تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين | 03 |
| 6 | متوسط | 1.25831 | 3.4286 | تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات. | 04 |
| 5 | متوسط | 0.64747 | 3.5510 | تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف | 05 |
| 2 | مرتفع | 0.67575 | 3.9592 | تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات | 06 |
| 1 | مرتفع | 0.49315 | 4.0816 | تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. | 07 |
| 9 | متوسط | 1.19630 | 3.1633 | تعمل المؤسسة على تنويع مصادر توريدها . | 08 |
| 4 | متوسط | 0.78571 | 3.6122 | هل تخصص المؤسسة ميزانية لنشاط البحث والتطوير او ميزانية للترويج | 09 |
| / | متوسط | 0.79873 | 3.5510 | المعدل العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول (2-18) البيئة التنافسية ، حيث نلاحظ أن أفراد العينة يميلون نحو موافقة متوسطة بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.5510) وانحراف المعياري (0.79873)، وهذا يبين على منظمة نفاطال بغرداية ، فكانت المرتبة الأولى في العبارة السابعة " تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية." بمتوسط حسابي (4.0816) وانحراف معياري (0.49315) بدرجة موافقة مرتفعة ، والمرتبة الثانية في العبارة السادسة " تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات " بمتوسط حسابي قدر (3.9592) وانحراف معياري (0.67575) بدرجة موافقة مرتفعة ، في المرتبة الثالثة من العبارة الثالثة " تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.8571) وانحراف المعياري (1.09924)، وفي المرتبة الرابعة من العبارة التاسعة " هل تخصص المؤسسة ميزانية لنشاط البحث والتطوير او ميزانية للترويج" بمتوسط حسابي (3.6122) وانحراف معياري (0.78571)، وفي المرتبة الخامسة من العبارة الخامسة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف" بمتوسط حسابي قدر ب

(3.5510) وانحراف معياري (.0.64747)، وفي المرتبة السادسة من العبارة الرابعة " تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات " بمتوسط حسابي (3.4286) وانحراف معياري (1.25831) ، وفي المرتبة السابعة من العبارة الأولى " تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة " بمتوسط حسابي (3.4898) وانحراف معياري (1.04328) ، وفي المرتبة الثامنة من العبارة الثانية " تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق " بمتوسط حسابي (3.3469) وانحراف معياري بلغ (.92536). وفي المرتبة الأخيرة والتاسعة تمثلت في العبارة الثامنة " تعمل المؤسسة على تنوع مصادر توريدها " وبتوسط حسابي (3.1633) وانحراف معياري (1.19630) .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفين - نפטال Nafthal غرداية -، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال متوسط في مؤسسة نפטال Nafthal غرداية .

جدول رقم (2-19) : نتائج اختبار (T).

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | القيمة المحسوبة T | القيمة الاحتمالية sig | المتوسط المقياس | الخطأ المعياري |
|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| 3.64 | 0.707 | 48 | 6.364 | 0.000 | 0.642 | .1010 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال متوسط في مؤسسة نפטال Nafthal غرداية . حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي 3.64 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير مؤسسة نפטال Nafthal غرداية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.707 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في

أراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.101 وبلغت قيمة T 6.364 ومنه نقبل الفرضية " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال متوسط في مؤسسة نפטال Nafthal غرداية .
- الفرضية الرئيسية الثانية: " تنشط مؤسسة نפטال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة .

جدول رقم (2-20) : نتائج اختبار (T).

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | القيمة المحسوبة T | القيمة الاحتمالية sig | المتوسط المقياس | الخطأ المعياري |
|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| 3.55 | 0.798 | 48 | 4.829 | 0.000 | .5510 | .1140 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) تنشط مؤسسة نפטال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة. بحيث تعتبر بيئة تنافسية مهمة مؤسسة نפטال حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد مفهوم بيئة تنافسية 3.55 بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت مما يشير مؤسسة نפטال Nafthal غرداية. بغرداية تعتمد على بيئة تنافسية شديدة الحدة ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.798 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.114 وبلغت قيمة T 4.829 ومنه نقبل الفرضية تنشط مؤسسة نפטال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة.

- الفرضية الرئيسية الثالث: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية -بغرداية- البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين نظام البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: البيئة التنافسية | | المتغير |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|
| البيئة التنافسية | معامل الارتباط | المتغير التابع: |
| 0.632** | معاملات بيرسون | التخطيط |
| 0,000 | مستوى الدلالة | الاستراتيجي |
| 49 | العدد | للمؤسسة |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,632) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نافتال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نافتال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة :

للتحقق من أثر البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-22) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

| مستوى الدلالة | F المحسوبة | درجة الحرية | Beta | B | الانحراف | R ² | R | المتغير المستقل |
|------------------|------------|----------------|------|------|----------|----------------|-------|--------------------|
| **0,000 | 31.31 | 48-1 | 0,63 | 0,94 | 0,625 | 0,40 | 0,632 | |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور البيئة التنافسية يؤثر معنوياً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (R^2) (0,40) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور البيئة التنافسية يفسر ما نسبته 40% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور البيئة التنافسية له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β (0,63)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البيئة التنافسية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,94) في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (31,31)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج

الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-23) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal.

| Test t | | Test de leven's sur l'égalité des variances | | | | | | |
|--------|-------|--|-------|-------|--|---------------|-------|-------|
| sig | T | الفرضيات | sig | F | الفرضيات | متوسط الحسابي | العدد | الجنس |
| .3260 | .9930 | $h_0: \bar{\chi}_d^2 = \bar{\chi}_{أنثى}^2$ | .7000 | .1500 | $h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{أنثى}^2$ | 3.66 | 24 | ذكر |
| .3270 | 0.991 | $h_1: \bar{\chi}_d^2 \neq \bar{\chi}_{أنثى}^2$ | | | $h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{أنثى}^2$ | 3.44 | 25 | أنثى |

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0,150)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0,700)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة $T = (0,993)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0,326)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (0,991)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0,327)$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (2-24) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " المستوى

الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل " حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal

| المتغير | مصدر التباين | مج المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|-----------------|-------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| المستوى الدراسي | -بين المجموعات | 60,116 | 5 | 1,541 | 14.292 | 0.000 |
| | -داخل المجموعات | 1,000 | 43 | 0,333 | | |
| | -التباين الكلي | 61,116 | 48 | | | |
| الخبرة المهنية | -بين المجموعات | 176,663 | 5 | 1.342 | 3.460 | 0.010 |
| | -داخل المجموعات | 2,500 | 43 | 0.388 | | |
| | -التباين الكلي | 2,500 | 48 | | | |
| وضعية العامل | -بين المجموعات | 3.201 | 5 | 0.640 | 7.882 | 0.000 |
| | -داخل المجموعات | 3.493 | 43 | 0.081 | | |
| | -التباين الكلي | 6.694 | 48 | | | |

دال عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من الجدول رقم (II-24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين

متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal تعزى لكل من "

المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل"، حيث بلغت قيمة F (0.000، 0.010، 0.000) على

التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

و منه يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين

تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. و بالتالي يتم نقبل الفرضية الرئيسية الخامسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة Nafthal - غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة" التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة " باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الاختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه المذكرة معالجة أحد المواضيع الهامة ألا وهي البيئة التنافسية ، وهذا بالبحث عن أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بدراسة حالة المؤسسة نافتال .

وحاولنا الاجابة على الإشكالية المطروحة وكذا أسئلتها الفرعية من خلال تقسيم مذكرتنا الى فصلين ، حيث تم تخصيص الفصل الاول للإلمام بمناحي الدراسة النظرية، أما الفصل الثاني خاص بالدراسة الميدانية التي كانت في شكل دراسة حالة لمؤسسة الوطنية نافتال بغرافية .

تبين لنا من خلال الدراسة أن البيئة التنافسية متغير بشدة ، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الامكانيات المتوفرة والقيام بالتعرف على المشاكل الداخلية والمخاطر الخارجية وتشخيصها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتفعيلها بما يتناسب مع قدراتها، اضافة الى التعرف على نقاط القوة الداخلية والفرص في البيئة الخارجية واختيار الاستراتيجية التي تحقق لها اغتنام الفرص بالاعتماد على قوتها وهذا كله بما يتوافق مع الأهداف والغايات التي ترغب في تحقيقها .

• نتائج اختبار الفرضيات

قامت دراستنا على خمسة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى في أنه " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نافتال متوسط في مؤسسة نافتال Nafthal غرافية " . حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نافتال متوسط في مؤسسة نافتال Nafthal غرافية " .

تمثلت الفرضية الثانية في " تنشط مؤسسة نافتال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة " . حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية " تنشط مؤسسة نافتال ضمن بيئة تنافسية شديدة الحدة " .

تمثلت الفرضية الثالثة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تبني نافتال Nafthal غرافية -بغرافية- البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية -بغرداية- البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". " أي هناك علاقة طردية وقوية بين عملية البيئة التنافسية ودورها في بناء التخطيط الاستراتيجي وهذا ما أثبتته معامل الارتباط برسون.

تمثلت الفرضية الرابعة في "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار الانحدار الخطي وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تبني نפטال Nafthal غرداية البيئة التنافسية و بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تمثلت الفرضية الخامسة في: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Nafthal تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، ، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وضعية العامل " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار انوفا و اختبار t-test للعينات المستقلة وفي الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) وبناء الميزة التنافسية المستدامة

• نتائج الدراسة :

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية، نقترح ما يلي:

- 1) على المؤسسة الجزائرية الاهتمام وإعطاء أولوية كبيرة لبيئتها التنافسية باعتباره المحور الرئيسي في تفعيل الاختيارات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة نافتال .
- 2) إدراك دور التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة .
- 3) الاهتمام بأساليب التخطيط الإستراتيجي الحديث.
- 4) على المؤسسة وضع نماذج لتخطيط الإستراتيجي.
- 5) العمل على صياغة رسالة المؤسسة بحيث تكون قابلة للتحويل الى أهداف وإستراتيجيات عامة للمؤسسة .
- 6) الانتقال من سياسة التميز بأقل التكاليف الى سياسة التميز بالجودة والابتكار والنوعية خاصة في المجالات الجاذبة .

- 7) على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- 8) إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها .
- 9) ضرورة الإهتمام والتركيز على جوهر التخطيط بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء .
- 10) إرسال المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة .
- 11) عند تصميم لنظام التخطيط على المؤسسة معرفة إحتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم .
- 12) يجب على المؤسسة أن توفر العوامل البيئية المناسبة للعامل.

• التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
- 1- وضع مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة نافطال تختص بالموارد البشرية، تتبع تطورهم وإحتياجاتهم باعتبارهم مصدر هام لتخطيط الاستراتيجي؛
 - 2- تخصيص تكوين خاص لفائدة عمال نافطال يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع ، تحمل المسؤولية ، القدرة على حل المشاكل وتبادل المعلومات لإكتساب الخبرات؛
 - 3- يجب على مؤسسة نافطال أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتطورات المتعلقة بالظروف الاقتصادية، و محاولة التأقلم معها، أو مواجهتها في الوقت المناسب؛
 - 4- محاولة الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات وشكاوي العملاء ، باعتبارهم العنصر الأساسي التي تعتمد عليه، بالإضافة إلى ذلك تحسين نوعية خدمات؛
 - 5- لا بد على مؤسسة نافطال أن تأخذ بعين الإعتبار منافسة الشركات الأخرى، وذلك بإدخال التطور والتكنولوجي إلى الشركة على جميع مجالات الأنشطة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على الإستغلال العقلاني للموارد والإمكانيات المتاحة؛
 - 6- الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة إقتناء الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية الشركة؛
 - 7- الإعتناء أكثر على طريقة الصيانة لتفادي حدوث العطل أثناء عملية تقديم الخدمة.

• آفاق الدراسة

- من خلال تناولنا لهذا الموضوع ، يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل آفاقاً لدراسات مستقبلية ، ومن هذه المواضيع نذكر:
- دور تحليل بيئة العمل الداخلية في تكوين ودعم الميزة التنافسية .
 - التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة .
 - أهمية البيئية الخارجية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

- دور التكامل بين العوامل الداخلة والخارجية في استمرار تنافسية المؤسسة.
- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب :

1. أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2013، ص67.
2. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص72-78.
3. جون .م. برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - ليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: عبد الموجود محمد عزت، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2003، ص41.
4. خير الدين غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص15.
5. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص31.
6. طاهر محسن منصور الغالي، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص104.
7. علي الشرقاوي، العلمية الإدارية (وظائف المدير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، مصر، 2002، ص169.
8. محمد أحمد عوش، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص157.
9. معروف هوشيار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص26.
10. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص08.
11. نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد، الأردن، 2011، ص72.

البحوث الجامعية:

1. جواهر بوزيان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة **WOUROUD** لصناعة العطور - الوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص11، 12.
2. رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص29.
3. سليم محمود نور الدين مازن، دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص61.
4. عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص26.
5. عبد الخالق محمد مانع القرني، التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي محافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، 2012، ص10.
6. عط الله سمر رجب، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص37.
7. فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة

الشركات غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، عمان، الأردن، 2010، ص08.

8. ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص19.

9. محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص13.

10. منى إبراهيم خليل المدهون، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المهني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص18.

المجلات:

1. حسين محمد عودة، حميد أحمد مجيد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد47، العراق، ص 126.

2. خيرة بن يمينة ، محمد يعقوب ، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة دراسة مقارنة -مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة-، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلة دولية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد03، 2013، الجزائر، ص180.

الملتقيات:

1. نصر الدين بن نذير، الزين منصورى ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقات التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، د ت، ص05.

المواقع الإلكترونية:

1. الباحثون السوريون، مايكل بورتر والقوى التنافسية الخمس، متاح على الموقع: <https://www.syr-res.com/article/3735.html> تاريخ التصفح: 2018/03/31، الساعة: 16:13

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Gérard GARIBALDI, **L'analyse stratégique**, édition d'organisation, Paris, 2001, P151.
2. JB Prost et al. , **Organisation et management**, les éditions d'organisation1997, livre1, p.18.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأستاذ المحكمين:

| الإمضاء | الجامعة | إسم الأستاذ المحكم |
|---------|--------------|--------------------|
| | جامعة غرداية | الأستاذ: |

الملحق رقم (02) :

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق صناعي

المستوى: ثانية ماستر

استمارة الإستبيان

تحية طيبة وبعد....

يمثل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي نحن بصدد القيام بها لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان (أثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة) للسنة الجامعية 2018/2017 نرجو منكم المساهمة والمساعدة في إتمام هذا البحث وذلك بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه ، كما نعلمكم إن إجاباتكم سوف تستخدم في إطار البحث العلمي لاغير، ولما كان لإجاباتكم من دور وأهمية في انجاز هذا البحث فإننا نأمل منكم حسن التعاون معنا.

الطالب :أولاد العربي يوسف

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

- المحور الأول: معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة

1) الجنس؟

أ- ذكر

ب- أنثى

2) العمر؟

أ- من 20 سنة إلى 30 سنة

ب- من 30 سنة إلى 40 سنة

ج- من 40 سنة إلى 50 سنة

د- أكبر من 50 سنة

3) المستوى الدراسي؟

أ- ابتدائي

ب- متوسط

و- شهادات أخرى

ج- ثانوي

د- جامعي

4) الخبرة المهنية؟

أ- أقل من 05 سنوات

ج- من 15 إلى 25 سنة

د- أكثر من 25 سنة

ب- من 05 إلى 15 سنة

5) وضعية العامل؟

ب- دائم

أ- مؤقت

- المحور الثاني: معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة

أ. ما هو متوسط الزيادة في رقم الأعمال؟

ارتفاع قوي ارتفاع ضعيف انخفاض ضعيف انخفاض قوي

ب. ما هو وضع المنافسة على السوق

ضعيفة ون الوسط وسط قوي الوسط قوية

ج. ما هو أثر المنافسة على المؤسسة

ايجابي سلبي لا يوجد تأثير

د. وضعية المؤسسة في السوق

حصة سوقية قوية حصة سوقية متوسطة حصة سوقية ضعيفة المحور

الثالث: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

| ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة | موافق جد | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا |
|---|----------|-------|-------|-----------|---------------|
| 1- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها | | | | | |
| 2- تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف | | | | | |
| 3- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة الخارجية | | | | | |
| 4- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير | | | | | |
| 5- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين في ممارسة نشاطها | | | | | |
| 6- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 7- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها |
| | | | | | 8- يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة . |
| | | | | | 9- تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة |

المحور الرابع : البيئة التنافسية

| غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | الفقرات |
|---------------|-----------|-------|-------|-----------|---|
| | | | | | 1- تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة . |
| | | | | | 2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق |
| | | | | | 3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين |
| | | | | | 4- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات |
| | | | | | 5- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف |
| | | | | | 6- تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات |
| | | | | | 7- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. |
| | | | | | 8- تعمل المؤسسة على تنويع مصادر توريدها . |
| | | | | | 9- هل تخصص المؤسسة ميزانية لنشاط البحث والتطوير اوميزانية للترويج |

الملحق رقم (03): مخرجات نتائج spss

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ذكر | 24 | 49.0 | 49.0 | 49.0 |
| Valid أنثى | 25 | 51.0 | 51.0 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| من 20 سنة إلى 30 سنة | 17 | 34.7 | 34.7 | 34.7 |
| Valid من 30 سنة إلى 40 سنة | 26 | 53.1 | 53.1 | 87.8 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | 6 | 12.2 | 12.2 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى الدراسي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ابتدائي | 1 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Valid متوسط | 39 | 79.6 | 79.6 | 81.6 |
| جامعي | 9 | 18.4 | 18.4 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة المهنية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 05 سنوات | 24 | 49.0 | 49.0 | 49.0 |
| Valid من 05 إلى 15 سنة | 19 | 38.8 | 38.8 | 87.8 |
| من 15 إلى 25 سنة | 6 | 12.2 | 12.2 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

وضعية العامل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| مؤقت | 8 | 16.3 | 16.3 | 16.3 |
| Valid دائم | 41 | 83.7 | 83.7 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

ما هو متوسط الزيادة في رقم الأعمال

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ارتفاع قوي | 12 | 24.5 | 24.5 | 24.5 |
| Valid ارتفاع ضعيف | 28 | 57.1 | 57.1 | 81.6 |
| انخفاض ضعيف | 9 | 18.4 | 18.4 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

ما هو وضع المنافسة على السوق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ضعيفة | 13 | 26.5 | 26.5 | 26.5 |
| دون الوسط | 6 | 12.2 | 12.2 | 38.8 |
| Valid متوسط | 24 | 49.0 | 49.0 | 87.8 |
| فوق الوسط | 6 | 12.2 | 12.2 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

ما هو أثر المنافسة على المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ايجابي | 19 | 38.8 | 38.8 | 38.8 |
| Valid سلبي | 21 | 42.9 | 42.9 | 81.6 |
| لا يوجد تأثير | 9 | 18.4 | 18.4 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

وضعية المؤسسة في السوق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| حصة سوقية قوية | 31 | 63.3 | 63.3 | 63.3 |
| حصة سوقية متوسطة | 15 | 30.6 | 30.6 | 93.9 |
| حصة سوقية ضعيفة | 3 | 6.1 | 6.1 | 100.0 |
| Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| 1- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.6327 | .95074 |
| 2- تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.5102 | .91566 |
| 3- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة الخارجية | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.6327 | 1.01435 |
| 4- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.6735 | .96583 |
| 5- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين في ممارسة نشاطها | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.5102 | 1.02312 |
| 6- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.6939 | 1.00424 |
| 7- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها | 49 | 2.00 | 5.00 | 4.0000 | .81650 |
| 8- يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة. | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.3061 | .98328 |
| 9- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.6531 | .69375 |
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | 49 | 2.50 | 4.50 | 3.6429 | .70711 |
| Valid N (listwise) | 49 | | | | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|--------|----------------|
| 1-تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة. | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.4898 | 1.04328 |
| 2-تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.3469 | .92536 |
| 3-تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.8571 | 1.09924 |
| 4-تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.4286 | 1.25831 |
| 5-تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف | 49 | 2.00 | 4.00 | 3.5510 | .64747 |
| 6-تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات | 49 | 3.00 | 5.00 | 3.9592 | .67575 |
| 7-تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. | 49 | 3.00 | 5.00 | 4.0816 | .49315 |
| 8-تعمل المؤسسة على تنويع مصادر توريدها. | 49 | 1.00 | 5.00 | 3.1633 | 1.19630 |
| 9-هل تخصص المؤسسة ميزانية لنشاط البحث والتطوير اوميزانية للترويج | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.6122 | .78571 |
| البيئة التنافسية | 49 | 2.00 | 5.00 | 3.5510 | .79873 |
| Valid N (listwise) | 49 | | | | |

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 49 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 49 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .883 | 22 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Valid | | 49 | 100.0 |
| Cases | Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | | 49 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .496 | 4 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Valid | | 49 | 100.0 |
| Cases | Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | | 49 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .861 | 9 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Valid | | 49 | 100.0 |
| Cases | Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | | 49 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .839 | 9 |

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | البيئة التنافسية |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------|
| N | 49 | 49 |
| Normal Parameters ^{a,b} | | |
| Mean | 3.6429 | 3.5510 |
| Std. Deviation | .70711 | .79873 |
| Absolute | .285 | .223 |
| Most Extreme Differences | | |
| Positive | .151 | .165 |
| Negative | .285 | .223 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .9960 | .5620 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .012 | .154 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

| | البيئة التنافسية | التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة |
|---|------------------|-----------------------------|
| Pearson Correlation | 1 | .632** |
| البيئة التنافسية Sig. (2-tailed) | | .000 |
| N | 49 | 49 |
| Pearson Correlation | .632** | 1 |
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Sig. (2-tailed) | .000 | |
| N | 49 | 49 |

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

Correlations

| | | البيئة التنافسية | التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة |
|-------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| البيئة التنافسية | Pearson Correlation | 1 | .632** | . ^b |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | . |
| | N | 49 | 49 | 0 |
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | Pearson Correlation | .632** | 1 | . ^b |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | . |
| | N | 49 | 49 | 0 |
| معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة | Pearson Correlation | . ^b | . ^b | . ^b |
| | Sig. (2-tailed) | . | . | . |
| | N | 0 | 0 | 0 |

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

b. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | 49 | 3.6429 | .70711 | .10102 |
| البيئة التنافسية | 49 | 3.5510 | .79873 | .11410 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|-----------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | 6.364 | 48 | .000 | .64286 | .4398 | .8460 |
| البيئة التنافسية | 4.829 | 48 | .000 | .55102 | .3216 | .7804 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| العمر | Between Groups | 12,163 | 5 | ,312 | 2.403 | .052 |
| | Within Groups | 1,000 | 43 | ,333 | | |
| | Total | 13,163 | 48 | | | |
| المستوى الدراسي | Between Groups | 60,116 | 5 | 1,541 | 14.292 | .000 |
| | Within Groups | 1,000 | 43 | 0,333 | | |
| | Total | 61,116 | 48 | | | |
| الخبرة المهنية | Between Groups | 176,663 | 5 | 1.342 | 3.460 | .010 |
| | Within Groups | 2,500 | 43 | .388 | | |
| | Total | 2,500 | 48 | | | |
| وضعية العامل | Between Groups | 3.201 | 5 | .640 | 7.882 | .000 |
| | Within Groups | 3.493 | 43 | .081 | | |
| | Total | 6.694 | 48 | | | |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: البيئة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .632 ^a | .400 | .387 | .62531 |

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 12.245 | 1 | 12.245 | 31.316 | .000 ^b |
| Residual | 18.378 | 47 | .391 | | |
| Total | 30.622 | 48 | | | |

a. Dependent Variable: البيئة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .949 | .473 | | 2.004 | .051 |
| التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة | .714 | .128 | .632 | 5.596 | .000 |

a. Dependent Variable: البيئة التنافسية

Group Statistics

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| البيئة التنافسية | ذكر | 24 | 3.6667 | .82970 | .16936 |
| | أنثى | 25 | 3.4400 | .76811 | .15362 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| | F | Sig. | T | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| البيئة التنافسية | | | | | | |
| Equal variances assumed | .150 | .700 | .993 | 47 | .326 | .16936 |
| Equal variances not assumed | | | .991 | 46.349 | .327 | .16936 |

الفهرس

الفهرس

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--------|---|
| III | الإهداء |
| IV | الشكر |
| V | ملخص |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| 06 | الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لأثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة |
| 08 | المبحث الأول : الإطار النظري للبيئة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي |
| 08 | المطلب الأول : مدخل حول البيئة التنافسية |
| 15 | المطلب الثاني: مدخل حول التخطيط الإستراتيجي |
| 21 | المطلب الثالث: أثر البيئة التنافسية على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة |
| 23 | المبحث الثاني:الدراسات السابقة |
| 23 | المطلب الأول: الدراسات الوطنية |
| 25 | المطلب الثاني : الدراسات العربية |
| 28 | المطلب الثالث :الدراسات الأجنبية |
| 29 | المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة (التشابه والاختلاف) ومدى الاستفادة منها |
| 32 | الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال |
| 34 | المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفضال غرداية |

| | |
|----|---|
| 46 | المبحث الثاني : الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات) |
| 46 | المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة |
| 46 | الفرع الأول: منهجية الدراسة |
| 46 | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها |
| 47 | الفرع الثالث: أداة الدراسة |
| 49 | الفرع الرابع : متغيرات الدراسة |
| 49 | الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 51 | الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان |
| 54 | المطلب الثاني: عرض وتحليل و النتائج و مناقشتها |
| 54 | الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة |
| 66 | المطلب الثالث: إختبار الفرضيات |
| 73 | خاتمة |
| 78 | قائمة المصادر والمراجع |
| 83 | الملاحق |
| 97 | الفهرس |