

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

من إعداد الطالبة: شرع سهيلة

بعنوان:

**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية
المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر
للهاتف النقال موبيليس "بولاية غرداية"**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ --/05/2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. غزيل محمد مولود		جامعة غرداية	رئيسا
أ. بهاز جيلالي		جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ. برهان نورالدين		جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ

شكر و عرفان

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " مَنْ اضْطَنَّعَ إِلَيْكُمْ
مَعْرُوفًا فَجَاؤُهُ، فَإِنْ عَجَزْتُمْ عَنْ مُجَازَاتِهِ فَادْعُوا لَهُ، حَتَّى يَعْلَمَ
أَنَّكُمْ شَكَرْتُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ يُحِبُّ الشَّاكِرِينَ".

شكرا جزيلا لكل من مد لي يد العون و أنا أخط هذه
السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى أيام التي قضيتها في
الدراسة من الابتدائي و حتى الجامعة مع زملائي و زميلاتي
و معلمي و أساتذتي الكرام الذين بذلوا جهودا كبيرة لبناء
جيل يعتمد عليه، أقول شكرا كفيتم و وفيتم.

و أقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام في جامعة
غرداية ، و أخص بالذكر أستاذ المشرف " بهاز جيلالي".
و أخيرا أشكر لجنة المناقشة متمنيا التوفيق.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي، إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام و منحاني القدرة على المواصلة :

أمي الحبيبة و أبي الغالي.

إلى إخواني أحمد و محمد الهادي و أخواتي صابرين و إكرام إلى أولاد أختي محمد ياسين و نبيل و إلى زوجهما.

إلجميعاً لأصدقاء و زملاء بقسم الماستر

إدارة الأعمال الإستراتيجية

إلى صديقتي كلثوم، نورة، فضيلة، حورية، رقية، خديجة، مريامة...

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح

أهدي هذا العمل المتواضع.

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة بوجهة نظر العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية و للقيام بالدراسة الميدانية تم تصميم إستبيان مكون من 48 عبارة، وجمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة و المكونة من 40 مفردة، و قد إعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الإستبيان على برنامج SPSS، كما تم إستخدام العديد من الإختبارات لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل الإرتباط و إختبار تحليل التباين One Way Anova و كذا الإنحدار المتعدد وذلك لتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول عناصر التخطيط الإستراتيجي ومستوى تنافسية المؤسسة بمؤسسة موبيليس تعزى لمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية و الأهداف والتحليل الإستراتيجي و الخيار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، إستراتيجية، تخطيط إستراتيجي، تنافسية، ميزة تنافسية، رؤية.

Abstract:

The present study aims to find out the role of strategic planning in a competitive institution to improve the view of the working institution of Algeria Telecom mobile phone "Mobilis" Ghardaia, and to carry out field study questionnaire was composed of 48 words design, and to collect preliminary information from a random sample of employees in the organization and constituents 40 single, and the study has been adopted in the survey data analysis on the SPSS program, was also used several tests to achieve the objectives of the study, including correlation coefficient and test analysis of variance One Way Anova and as well as multiple regression to analyze and interpret the results of the field study and Test hypotheses, and the study found the following results:

- There were no differences between the average responses of the sample members on the elements of strategic planning and the level of competitiveness of the institution in Mobilis Corporation due to personal variables (years of experience, qualification);
- The presence of a significant impact of the vision and objectives, strategic analysis and strategic choice on the competitiveness of the institution.

Keywords: planning, strategy, strategic planning, competitiveness, competitive advantage, vision.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	الشكر والتقدير
VI - III	الملخص
VI - V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي
3	الفرع الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي
8	الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي و خصائصه
11	الفرع الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي
18	الفرع الرابع: مزايا التخطيط الإستراتيجي و معوقاته
20	المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة
20	الفرع الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية
23	الفرع الثاني: خصائص التنافسية و أنواعها
25	الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات
27	الفرع الرابع: الميزة التنافسية
29	الفرع الخامس: إستراتيجيات العامة للتنافس
31	المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتنافسية المؤسسة
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

33	المطلب الأول: الدراسات المحلية
35	المطلب الثاني: الدراسات العربية
38	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الرابع: التعقيب على دراسات السابقة و أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
40	الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
41	الفرع الثاني: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
45	المطلب الأول: بطاقة تعريفية حول مؤسسة موبيليس
45	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة موبيليس
45	الفرع الأول: مهام المؤسسة
46	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
48	المطلب الأول: أداة الدراسة و إجراءاتها
48	الفرع الأول: إجراءات الدراسة
50	الفرع الثاني: إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
50	الفرع الثالث: إختبار طبيعة توزيع البيانات
51	المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات
51	الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة
55	الفرع الثاني: تحليل المحاور
64	الفرع الثالث: إختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة

79	قائمة المراجع
90	الملاحق
109	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح الإستبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة.	48
02	يوضح معامل ألفا كرونباخ	50
03	توضيح توزيع بيانات عينة الدراسة حسب إختبار (Kolomogorov-Smoirnov)	50
04	يوضح خصائص عينة الدراسة	51
05	درجة أهمية بنود الإستبيان	55
06	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	55
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرؤية	56
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرسالة	57
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الأهداف	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التحليل الإستراتيجي	59
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي	60
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تنافسية المؤسسة.	61
13	يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الإجمالي.	63
14	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة.	63
15	يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرؤية و تنافسية المؤسسة	65
16	يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرسالة و تنافسية المؤسسة	66
17	يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الأهداف و تنافسية المؤسسة	67
18	يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين التحليل الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة.	68
19	يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الخيار الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة.	69

70	يوضح تحليل التباين الأحادي بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	20
71	يوضح تحليل التباين الأحادي بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة بالنسبة للمستوى الوظيفي	21

قائمة الأشكال

<u>الرقم</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>صفحة</u>
01	يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي	11
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	52
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	52
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	53
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	54
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	54

قائمة الملاحق

<u>الرقم</u>	<u>عنوان الملحق</u>	<u>صفحة</u>
01	قائمة المحكمين	90
02	تسهيل المهمة	91
03	إستمارة الإستبيان	92
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	98
05	خصائص عينة الدراسة	99
06	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) و إختبار التوزيع الطبيعي	100
07	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة	101
08	معامل الارتباط	104
09	جداول الانحدار المتعدد	105
10	الاختبار الاحصائي One Way ANOVA	108

المقدمة

أولاً: توطئة

إن التحديات و التغييرات الجدرية السريعة التي مر بها العالم خاصة بعد بروز ظاهرة العولمة، التي تتسم بسرعة التغيير و الانفجار المعرفي و شدة حدة المنافسة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها في السوق ، لكي تضمن بذلك بقائها و نموها و إستمراريتها في النشاط، و حتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة، و في ظل هذه التغييرات البيئية المتزايدة، تبحث كافة المؤسسات حاليا في مجال التخطيط الإستراتيجي، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات و إستخدام الإستراتيجيات من خلال التخطيط الإستراتيجي.

إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الأدوات الناجعة في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة، فوجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية تتلاءم مع الإمكانيات و الموارد المالية و البشرية للمؤسسة، يخلق دافعا لمواجهة مختلف التحديات و إستغلال الفرص المتاحة.

يعتبر قطاع الهاتف النقال من أهم القطاعات في الجزائر و هو مكون بين ثلاث متعاملين و هم أوراسكوم لإتصالات الجزائر "جازي" و أوريدو الجزائر و إتصالات الجزائر "موبيليس"، وكنموذج إتخذنا مؤسسة موبيليس بولاية غرداية لإجراء دراسة ميدانية عليها، كونها تعمل لضمان إنتشار منتجاتها و خدماتها إذ بمجرد إستقلالها عن المؤسسة الأم " إتصالات الجزائر" عملت على خلق نهج جديد فكان عليها مسابقة الزمن من أجل تحقيق التنافسية و ذلك بخلق تخطيط إستراتيجي يمكنها من زيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح تميزها عن منافسيها.

ثانياً: إشكالية الدراسة

يعد التخطيط الإستراتيجي واحداً من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد كافة المؤسسات على النجاح و الإستمرارية، و التغلب على المخاطر التي تعترض المؤسسة في محيط عملها، في ظل إزدياد المنافسة العالمية و المحلية، و إمكانية إستغلال الفرص التي توجب على المؤسسات أن تصبح مؤسسات ريادية في أدائها على المدى البعيد، و من خلال هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تم تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة و ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" ؟

و عليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو مفهوم التخطيط الإستراتيجي و ماهي أهميته؟
- 2- ماهو مفهوم التنافسية و ماهي أهم مؤشراتها؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة؟

المقدمة العامة

- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بناء على ما تم تناوله في المقدمة و إشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في فرضيتان رئيسيتان و هما:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة، حيث تنبثق منها خمسة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة، و هي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

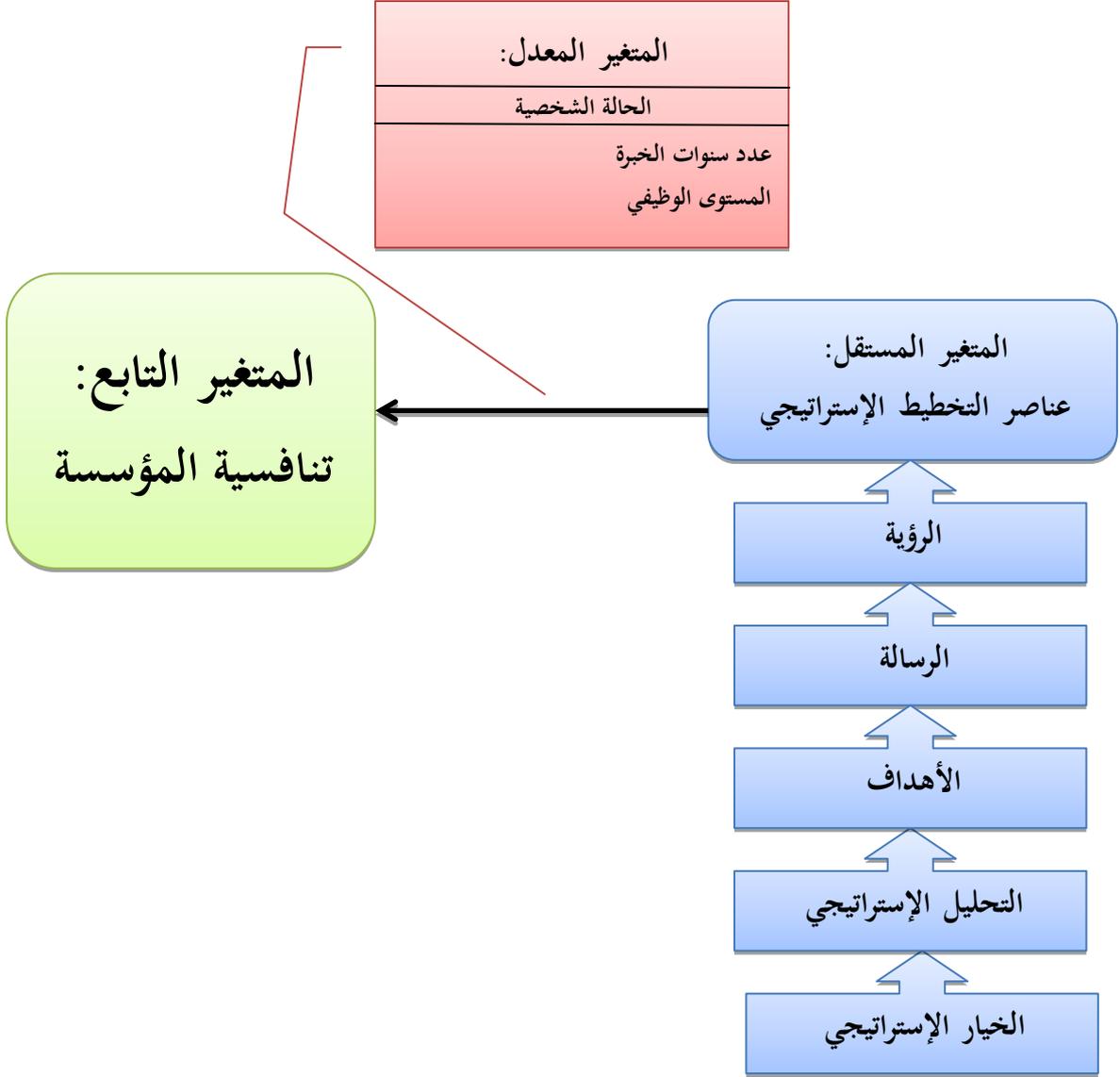
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في مؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: نموذج الدراسة



خامساً: أهداف الدراسة

- ✓ تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي و مفهوم تنافسية المؤسسة و من ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين؛
- ✓ كما تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:
- إلقاء الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي و مدى ممارسته في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية؛
- معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي و تحسين تنافسية المؤسسة؛

المقدمة العامة

- التوصل إلى مجموعة من التوصيات و الإقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحقيق التنافسية في سوقها المحلي؛

سادسا: أهمية الدراسة

تستند هذه الدراسة لأهميتها من المساهمات العلمية و العملية و تتجلى فيمايلي:

✓ الأهمية العلمية:

- تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعين مهمين في ميدان الإدارة فهي تبحث من جهة عن التخطيط الإستراتيجي و ما يمكن أن يمثله التخطيط من إنعكاسات كبيرة و مؤثرة على تنافسية المؤسسة، حيث تمثل تنافسية المؤسسات أهمية كبيرة و الذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري؛
- إفادة الباحثين في إجراء دراسات جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت إليه من إقتراحات و إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى؛

✓ الأهمية العملية(التطبيقية):

- تبرز أهمية الدراسة في مدى إمكانية تطبيق هذا النوع من التخطيط في المؤسسة محل الدراسة؛

سابعا: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بموضوع دور التخطيط الإستراتيجي من خلال أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية.
- ✓ **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية، حيث شملت هذه العينة كل من المدير، رؤساء المصالح و الموظفين.
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم القيام بهذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بولاية غرداية خلال الفترة الزمنية من 26 فيفري 2017 إلى غاية 14 مارس 2017.

ثامنا: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، و قصد الإجابة على الأسئلة المطروحة، فقد تطلب إستخدام المنهج الوصفي و ذلك لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و تهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها

المقدمة العامة

تعبيراً كفيماً و كميّاً، و قد تمّ إستخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية و الميدانية و التحليل الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات عن (أية ظاهرة) و ذلك من خلال الإعتماد على قسمين هما:

✓ **الأسلوب النظري:** تمّ إستخدامه لبناء الإطار النظري للدراسة و عرض الأسس الفكرية لكل من التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة، بالإستناد على عدد من مراجع مختلفة: كتب، و رسائل علمية، البحوث العلمية المقدمة إلى الملتقيات، و الأنترنت، و ذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده.

✓ **الأسلوب التطبيقي:** تمّ إستخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة و وصفها موضوعياً و تحليلها، و ملاحظة النتائج في المؤسسة محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، و الإجابة على فروض الدراسة و هذا من خلال تصميم إستبانه تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ثم تحليل بيانات الإستبانه بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS (النسخة 20).

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهت الدراسة مشاكل و صعوبات عديدة، إذ لا يخلو أي عمل من وجود عراقيل و صعوبات أثناء البحث، و يمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

✓ صعوبات الجانب النظري:

- صعوبة التفرقة بين المصطلحات و المراجع المعتمدة و هذا لتعدد وجهات النظر للباحثين و المفكرين؛
- كثرة المراجع بالنسبة لموضوع التخطيط الإستراتيجي و صعوبة التحكم بها؛
- صعوبة الوصول إلى المراجع التي تناولت العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة؛

✓ صعوبات الجانب التطبيقي:

- صعوبة التحكم في الأدوات الإحصائية للدراسة وتحليلها لإستبيان الحصول على نتائج دقيقة مما إستلزم أخذ وقت أطول في البحث؛
- صعوبة الحصول على الموافقة على تسهيل المهمة بالمؤسسة محل الدراسة؛

حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإمام بموضوع الدراسة و معالجته من مختلف جوانبه، و الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق الآتي:

✓ **الفصل الأول:** من خلال هذا الفصل تمّ إستعراض الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة، و يتضمن مبحثين، حيث تناول في المبحث الأول الأدبيات النظرية حول التخطيط الإستراتيجي

المقدمة العامة

و تنافسية المؤسسة، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالدراسة الحالية و عناصرها و أهدافها و إستخلاص أبرز المؤشرات و مقارنتها مع النتائج التي ستظهر في الدراسة الحالية.

✓ **الفصل الثاني:** تم تناول الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بولاية غرداية- حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال تصميم و توزيع إستبيان الموجه إلى العاملين في المؤسسة، و ذلك من أجل التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة و يشمل مبحثين، ففي المبحث الأول تم تقديم لمحة بسيطة للمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى نتائج الدراسة الميدانية و عرض الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة، من تحليل محاور الإستبيان و إختبار الفرضيات و تفسير النتائج و مناقشتها. و في الأخير تم عرض خاتمة تضم مجموعة من النتائج المتوصل إليها، و عرض أهم التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

ثاني عشر: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **الإستراتيجية:** إختيار مسار المستقبل البعيد أو طريقة للربط بين نقاط قوة المؤسسة و الفرص المتوفرة أمامها.
- **التخطيط:** هو عبارة عن تحديد أهداف المؤسسة بدقة، و المدة الزمنية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، و ذلك من أجل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.
- **المنافسة:** تعدد المسوقون و تنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات...
- **الميزة التنافسية:** ما يجعل المؤسسة متفردة و متفوقة على منافسيها.
- **التحليل:** هو عملية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة المؤسسة و نقاط ضعفها و الفرص المتاحة أمامها و المخاطر التي تواجهها.
- **الرؤية:** المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها.
- **الرسالة:** هي إجابة عن من نحن؟ وماذا نريد؟ أو جملة تلخص سبب وجود المؤسسة.
- **الأهداف:** ماذا تريد المؤسسة أن تحققه في 4 مجالات (المال، الجمهور، العاملون، العمليات) ليساعدها على تحقيق رؤيتها، أو هي الأنشطة التي ستقوم بها المؤسسة لتحقيق رؤيتها.

الفصل الأول

الإطار النظري و

الدراسات

السابقة

تمهيد:

إهتم الكثير من الباحثين و الدارسين في علم الإدارة، بأهمية و ضرورة إعادة البحث في مجال التخطيط الإستراتيجي، و ذلك بسبب زيادة التطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و التعقيد فالمؤسسات في الوقت الراهن تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة و سريعة، و في ظل هذه التغيرات البيئية السريعة و المتزايدة، تسعى هذه المؤسسات جاهدة إلى بناء مكانة و مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء و النمو و كذا التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فغالبية المؤسسات التي تعد ناجحة و لديها مكانة في السوق تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي، لما وصلت إليه من بقاء و نمو على المدى الطويل. فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تسعى إليه، و يتم هذا من خلال معرفتها بمتغيرات محيطها الخارجي، و قوى المنافسة في مجال نشاطها، و أيضا إكتشافها جوانب القوة و الضعف في محيطها الداخلي، و من خلال ذلك تتمكن المؤسسة من بناء إستراتيجيات فعالة، بما يسهم في تحقيق أهدافها، و إنسجامها و تكيفها مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية. و يعد من الضروري للمؤسسة اعتماد إدارتها على التخطيط الإستراتيجي، و ذلك لما له من أهمية و فائدة كبيرة تعود على المؤسسة.

و من خلال ما سبق، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين، كما يلي:

- المبحث الأول: يضم الإطار النظري للدراسة و يتضمن النقاط التالية:

- التخطيط الإستراتيجي؛

- تنافسية المؤسسة؛

- طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة؛

- المبحث الثاني: يتضمن الدراسات السابقة التي تحدثت عن أحد متغيري الدراسة الحالية أو كليهما و

ناقش النقاط التالية:

- الدراسات المحلية المتعلقة بالدراسة؛

- الدراسات العربية المتعلقة بالدراسة؛

- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالدراسة؛

- التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية؛

المبحث الأول: عموميات حول الإطار النظري للدراسة

تواجه الكثير من المؤسسات مجموعة من التحديات المؤثرة على تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة، نتيجة التغيرات المستمرة في الأفكار و النظريات و الأذواق و المتطلبات و المنتجات و الخدمات... إلخ، مما يدفع بالمؤسسات إلى محاولة إيجاد طرق و حلول لمواجهة التحديات بما يحسن منظومة العمل والإنتاج و الإدارة، و مدخلهم في ذلك التخطيط الإستراتيجي وفق معايير العلمية، و غايتهم في ذلك المحافظة على نماء المؤسسة في المحافظة على مقوماتها و التنافسية على الإستمرار في الإنتاجية ذات الجودة العالية المعايير.

و قد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يشمل المطلب الأول الأدبيات المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي بينما يشمل المطلب الثاني الأدبيات المتعلقة بموضوع تنافسية المؤسسة، أما المطلب الثالث فيتناول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي

يختلف التخطيط الإستراتيجي إختلافا جديرا عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر و يقوم بتحليل التغيرات المتوقعة، و لكن التخطيط الإستراتيجي لا تحدّه الإتجاهات الحالية. و هو يبدأ بقفزة إلى المستقبل، و قد لا تكون ذات علاقة قريبة بالإتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة.¹ حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى عموميات حول التخطيط الإستراتيجي و أهميته و خصائصه و مراحلها و مزاياه و معوقاته.

الفرع الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي

سنحاول التطرق إلى مختلف التعاريف، بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية و الإنتهاء إلى التخطيط الإستراتيجي.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص83.

أولاً: مفهوم التخطيط

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتخطيط، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف:

- يعرف التخطيط على أنه " طريقة عقلانية و منتظمة في صنع القرارات و حل المشكلات".¹
- و التخطيط بمفهومه العام " هو عبارة عن تحديد لمجموعة من الأهداف المتناسقة التي يراد تحقيقها وفق أولويات معينة، و خلال فترة زمنية محددة، مع إختبار لمجموعة الوسائل و الإجراءات اللازمة لتحتوي هذه الأهداف إلى الواقع".²
- يقول Fayol (فايول) "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".³
- يمكن أيضا تعريف التخطيط "بأنه إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير أو إحدى مكونات العلية الإدارية و هو عمل يسبق التنفيذ و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها و المدة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق ذلك".⁴
- في تعريف آخر نجد Gervais (جيرفايس) يرى التخطيط على أنه "عملية منهجية و مستمرة لمستقبل المؤسسة و هو يحتوي على":⁵
 - تقييم لتطوير محيطها (تقدير)؛
 - قياس صحيح لإمكاناتها (الوسائل)؛
 - إرادة العمل (أهداف عامة و إستراتيجية مكيفة)؛
 - تطبيق للإختبارات المنجزة و مراقبة تنفيذها؛
- يعرف أيضا التخطيط على أنه "دراسات تستند إلى تقديرات نوعية و كمية للمجتمع و موارده القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة، و هذا يعني أن التخطيط يضم مجموعة من الدراسات النوعية لبنية

¹ جيمس آر. شيرمان، ترجمة محمد طه علي، التخطيط أو خطوات النجاح، مؤسسة الريان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000، ص22.

² مجيد مسعود، التخطيط للتقدم الإقتصادي و الإجتماعي، دار عالم المعرفة، بدون طبعة، الكويت، 1984، ص7.

³ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط-التنظيم-إدارة الأفراد-إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص86.

⁴ بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة، ص47.

⁵ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص54.

المجتمع الطبيعية و البشرية، و تتضح عملية هذه الدراسات بمواكبتها لأوضاع المجتمع و تحولاته و تعبيرها واقعياً عن آمال و تطلعات المجتمع في الإنتقال إلى وضع أفضل".¹

و من خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط هو عبارة عن تحديد أهداف المؤسسة بدقة، و المدة الزمنية اللازم لتحقيق تلك الأهداف، لتحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل و محدد للإستراتيجية، لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية، و في مايلي بعض التعاريف:

- يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) إستراتيجوس و الذي إستخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس عام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش.²
- يبين قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة.³
- تعتبر الإستراتيجية أيضاً على أنها " عملية خلق وضع منفرد بالنسبة للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".⁴
- تعرف الإستراتيجية بأنها "الوسيلة للوصول إلى النهايات، و هذه النهايات تتعلق بأهداف و رسالة المؤسسة".⁵
- و تعرف الإستراتيجية أيضاً على أنها "مجموعة القرارات و التصرفات التي تنشأ عنها صياغة و تنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المؤسسة و طموحاتها بالشكل المرغوب".⁶

¹ مارتن الكلون، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الإستراتيجي للجامعات و التعليم العالي، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة، ص19.

² محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص31.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص18.

⁴ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر و المستقبل)، مركز تطوير الأداء و التنمية، بدون طبعة، مصر، 2007-2008، ص11.

⁵ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص27.

⁶ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مؤسسة الريان، بدون طبعة، 2014، ص71.

■ يمكن أيضا تعريف الإستراتيجية على أنها " تحدد طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل، و كما تحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المؤسسة لمواجهة المستقبل".¹

و من خلال ما سبق نستنتج أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القواعد و المبادئ التي ترتبط بمجال معين، و تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة بناء على مجموعة من الخطط الدقيقة.

ثالثا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي بتعدد وجهات نظر الباحثين و المفكرين، لكن عموما هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعاريفهم و في مايلي بعضا من هذه التعريفات:

■ عرفه Hussy (هوسي) بأنه "جزء مهم من الإدارة و عنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل و تهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفق الفكرية و الفلسفية للإدارة و يواكب مراحل تطورها".²

■ يعرف سيد أحمد مصطفى على أن التخطيط الإستراتيجي: هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا و مسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، و تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها و ما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.³

■ كما يرى الخفاجي أن التخطيط الإستراتيجي: هو إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة و تكوين السياسات و تحديد الأهداف؟ و تقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة و الذي يحدد أسلوبها و شخصيتها، و يميزها عن غيرها من المؤسسات.⁴

¹ جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى، الطبعة الثانية، المنصورة، 2010، ص20.

² خالد محمد بني حمدان و آخرون، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص6.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁴ عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 23، 1433م، ص185.

- و أوضح Kotler (كوتلر) التخطيط الإستراتيجي: على أنه عملية إدارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل.¹
- يصف Bryso (بريسو) التخطيط الإستراتيجي على أنه شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للإستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لإتخاذ قرارات و خطوات حاسمة بشأن، ماهي المؤسسة؟ و ماذا تعمل؟ و لماذا تعمل ذلك؟.²
- و يعتقد Warren (وارن) أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل عام هو عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم مكونات الأداء الداخلي (الموارد و الإمكانيات المتاحة للبيئة الداخلية) و بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، و الإستفادة من نواحي القوة و الحد من نواحي الضعف و في إستثمار الفرص المتاحة و في القليل من التهديدات أو المخاطر المحتملة.³
- أما Jones (جونز) فيرى التخطيط الإستراتيجي أنه عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر إقتصادية، و ذلك بتوفير الظروف و الحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة و بأقل تكلفة، و أكثر تحديدا فالتخطيط يعني "تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منه تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل و التقييم و إختيار الفرص الملائمة".⁴
- أشار إبن حبتور إلى أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، ويعني ذلك:⁵

- كشف حجب المستقبل الخاص بالمؤسسة؛
- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل؛
- تصور توجهات و مسار المؤسسة في المستقبل؛

¹ محمد عادل حمد الكيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية "دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص13.

² حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات في المؤسسات العامة (فكر معاصر و منهج علمي في عالم متجدد)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 68.

³ حسين محمد الجبوري، نفس المرجع السابق، ص71.

⁴ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

⁵ حسين محمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- تحيل مجال الأنشطة و الأعمال التي تدخل فيها المؤسسة؛

- كما يعتبر التخطيط الإستراتيجي العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، و عملية تطوير الوسائل و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، و يضع أجوبة صحيحة و كاملة للأسئلة التالية:¹
 - أين نذهب في مسيرتنا؟
 - ماهي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفييتها و شروطها و ظروفها؟
 - كيف نصل إلى ما نريد؟
- أيضا يعتبر Drucker (دروكر) بأنه عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات".²
- و أيضا يعتبر التخطيط الإستراتيجي التسلسل المنطقي للأنشطة التي تسمح للمدراء بتحديد المسار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة ككل.³

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مفهوم التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا بالمؤسسة و يركز على المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي و خصائصه

أولا: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتمحور أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:⁴

- يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، و هذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المؤسسة لما له من أهمية في تكوين و تقييم كل الأهداف، الخطط و السياسات؛

¹ ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009، ص229.

² Mechel Marchesnay, **Management Stratégique**, Les éditions de l'adreg, 2004, Paris, p65.

³ G van der Walddt, **A business Process reengineering framework to enhance strategic planning within higher education: The case of The Tshwane University of Technology**, Thesis submitted For The Degree Doctor Philosophiae in Public Management and Govenance at The Potchefstroom Campus of The North-west University, October2015,P77.

⁴ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

- يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المؤسسة أو في البيئة الخارجية و وضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا و ما يصاحبها من تغيرات؛
- يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، و ذلك من خلال مشاركتهم و تدريبهم على التفكير و المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمؤسسة؛
- و أيضا يفيد التخطيط الإستراتيجي المدراء على وضع الأولويات المناسبة للتعامل مع الأوضاع الحرجة، و القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للإتصال بين العاملين في المؤسسة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها و كذلك المشاكل التي تواجه مؤسستهم؛
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة و تدعيم موقفها التنافسي؛
- يضمن التخطيط الإستراتيجي النجاح لمؤسسة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على مواجهة التغيرات المحتملة وقوعها في المستقبل و ذلك بالتعرف عليها و تحديد أثارها السلبية و الإيجابية و علاقتها بأهداف المؤسسة؛¹

ثانيا: خصائص التخطيط الإستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة و متجددة و مرنة و قادرة على الإستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية. كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة²، إن عملية التخطيط الناجحة تتميز بعدة خصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:³

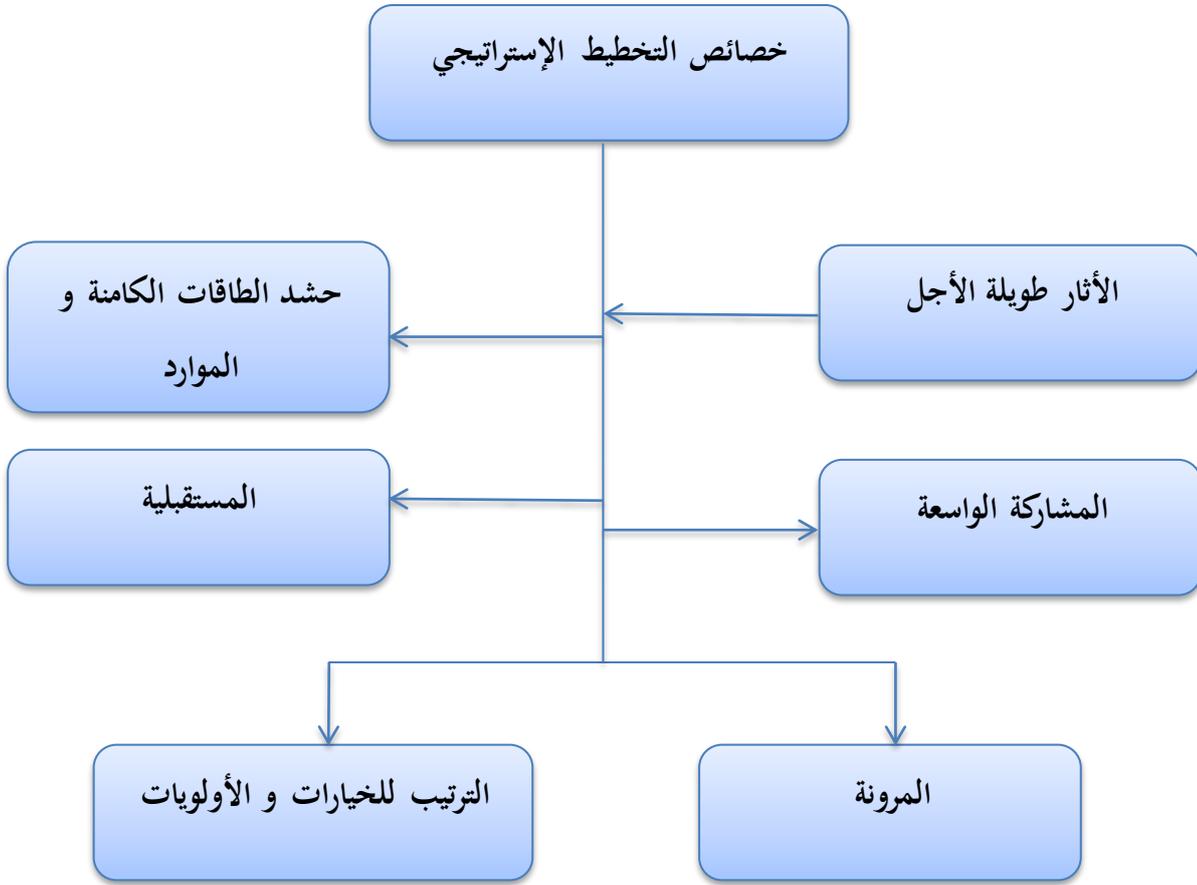
¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم و الأسس و الوظائف، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا، 2003، ص120.

² خالد محمد بي حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص113.

1. الأثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جذرية و هامة في المؤسسة و هذا لا يظهر في فترة قصيرة الأمد بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة و جهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه إبتداء من الإدارة العليا و نزولا إلى العاملين و المستفيدين و الجمهور و غيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. حشد الطاقات الكامنة و الموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة و مواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
5. المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي، بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. الترتيب للخيارات و الأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خططها التنفيذية و أنه بترتيب البرامج التنفيذية حسب اولويتها و أهميتها.

الشكل رقم (1): يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دارة المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص114.

الفرع الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي

من خلال التعريفات التي أوردناها نجد أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على تقييم الإستراتيجية الحالية و تحليل بيئة المؤسسة و تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و تحديد البدائل الإستراتيجية و الإختيار الإستراتيجي، و أخير تحديد السياسات و الخطط و البرامج و يمثل التخطيط الإستراتيجي الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة و التكيف معها وصولا للبقاء و الإزدهار على المدى المستقبلي و على الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي من مؤلف لآخر، لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل الآتي:

أولاً: تقييم الإستراتيجية الحالية

يتم من خلال هذه المرحلة تقييم مستوى فاعلية الإستراتيجية الحالية للمؤسسة و يتم التقييم من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تشمل مايلي:¹

- هل تحقق الإستراتيجية الحالية النتائج المتوقعة؟ أي هل يتم تحقيق الأهداف؟
- هل تتناسب الإستراتيجية الحالية مع الموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة؟
- ماهي المجالات التحسين و التطوير للإستراتيجية الحالية؟

و يحدد الإجابة عل هذه الأسئلة الموقف الإستراتيجي الحالي للمؤسسة و إتجاهات التطوير و التحسين.

ثانياً: صياغة رؤية و رسالة المؤسسة

- **صياغة الرؤية المؤسسة:** تعتبر رؤية وصف لنطاق الأنشطة و الأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلاً.² و تعكس الرؤية التغيرات التي ترى المؤسسة ضرورة إحداثها خلال فترة زمنية محددة، في إطار المهام الموكلة إليها و إنما ستعمل على تحقق هذه الرؤية.³ و أيضاً تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها.⁴
- **مكونات رؤية المؤسسة:** إن المؤسسات التي تنعم بالنجاح المستمر تمتلك قيم و أهداف جوهرية تبقى ثابتة في الوقت الذي تتكيف فيه إستراتيجيات أعمالها بشكل متواصل مع التغيرات التي تجرى في العالم، و إن المؤسسات التي أركت الإختلاف بين ما يمكن تغييره و ما ينبغي المحافظة عليه دون تغيير يذكر أصبحت منشآت قيادية قادرة على أن تجدد نفسها و تحقق أداء متفوقاً على المدى البعيد لأن هذا الإدراك ساعدها على تطوير رؤية إستراتيجية كانت لها الدليل في توضيح ما يجب الإبقاء عليه و ما ينبغي التقدم بإتجاهه.⁵

¹ سيد علوية، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى، بدون سنة، ص48.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص81.

³ تامر مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، المركز القومي للبحوث، بدون طبعة، مصر، 2013، ص18.

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص18.

⁵ محمد مفضي الكسامية، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص25.

■ صياغة رسالة المؤسسة: تحدد رسالة المؤسسة السبب أو المبرر من وجود المؤسسة و هي عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لأهدافها، و فلسفتها و تعريف المجال الذي تعمل فيه و يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، و أنواع المستهلكين الذين ترغب المؤسسة في إشباع حاجاتهم.¹ و تكتسب الرسالة أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المؤسسة الحالي و نوعية إحتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي كذلك. إلا أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمؤسسة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودهم اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب و التوجهات المستقبلية. إنه من المهم بل من الضروري بالنسبة للإدارة أن تحدد ما الذي يجب على المؤسسة القيام به لمقابلة الإحتياجات المستقبلية للعملاء، و إتجاهات أنشطتها في المستقبل و مجالات التركيز الضرورية و ذلك لضمان تحقيق النمو و الإزدهار، و من ثم فإن المديرين يجب عليهم النظر فيما وراء مهمته أو رسالة الأعمال الحالية و أن يفكرو إستراتيجيا في التأثيرات التكنولوجية المستقبلية، و الإحتياجات و التوقعات المتغيرة للعملاء، و القطاعات السوقية الناشئة، و الظروف التنافسية المتوقعة و غيرها من العوامل التي سوف تشكل وضعية المؤسسة في المستقبل.²

- العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة³

1. نتائج محددة بدقة: هذا يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن محدد لتحقيقها؛
2. التوافق مع البيئة: أي أن تتماشى مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة حاليا أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل؛
3. توصيف لكيفية وصول المؤسسة إلى نتائج المرغوبة من خلال الأنشطة المختلفة لها؛
4. أن تتطابق مع السياسات، و الإجراءات، و الخطط التي توضع على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال؛

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص42.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2007، ص92.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012، ص39.

5. أن تحقق درجة عالية من التكامل بين أجزاء و مكونات المؤسسة الرئيسية (كأن توضح نطاق و حجم العمليات، تخصيص الموارد، و المزاي و العيوب الخاصة بالمؤسسة)؛
6. إمكانية تحقيقها: فهي لا بد و أن تكون واقعية و لكنها تعطى الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد؛

ثالثا: تحليل بيئة المؤسسة

تمثل بيئة المؤسسة كل العوامل و العناصر التي تؤثر على أهداف المؤسسة و لكن لا تملك المؤسسة أي رقابة مباشرة عليها و بسبب أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في البيئة المحيطة بها فإنه يجب أن تقوم بالتنبؤ بالمتغيرات و الظروف البيئية حتى تستطيع تحديد الصور المحتملة للبيئة في المستقبل أو السيناريوهات المختلفة للمستقبل.¹

رابعا: تحديد الأهداف الرئيسية²

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، و إذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الآجل القصير فإنها تسمى أهدافا تكتيكية.

■ العوامل الواجب توفرها في الأهداف:

- درجة الوضوح: إن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزاي:
- ✓ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف؛
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة في القيام بوظائفها الأخرى؛
- ✓ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد و الأقسام بشكل واضح و محدد؛

■ القناعة بالهدف: و الواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه، ليس شيئا مستحيلا؛
- أن تتوفر الإمكانيات المادية و البشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف؛

¹ سيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص49.

² علي الخطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص 35-36.

- أن يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل و موجها إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات و حاجات العاملين، و يعمل على إشباعها؛
- التناسق و الإنسجام: يجب أن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها؛
- مشروعية الهدف: يقصد به مدى ملائمة للقيم و المثل و التقاليد الموجودة في المجتمع، و كذلك مراعاته للأنظمة و اللوائح و السياسات الحكومية المعمول بها.
- القابلية للقياس: إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، و هل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك إنحرافات في الأداء. و قد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:
 - مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
 - مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
 - مقياس نوعي: و هو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

خامسا: تحديد البدائل الإستراتيجية¹

- من المؤكد أن هناك عدة طرق أو عدة بدائل يمكن بها تحقيق الأهداف التنظيمية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. و تختلف درجة فاعلية هذه البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- و يتمثل التركيز الأساسي في هذه المرحلة على تحديد و دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة تمهيدا لتنفيذ المرحلة التالية و هي مرحلة الإختيار الإستراتيجي. و يتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية الأنشطة التالية:
- تحديد قائمة شاملة بالبدائل الإستراتيجية؛
 - تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل إستراتيجي؛
 - تقييم النتائج المتوقعة من كل بديل إستراتيجي؛
 - تقييم النتائج المتوقعة من كل بديل إستراتيجي في ضوء إسهام هذه النتائج في تحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ سيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص50.

سادسا: مرحلة الإختيار الإستراتيجي

عرف الإختيار الإستراتيجي على أنه إختيار بديل من البدائل طرحت بعد أن تمت دراستها و تقويمها ليكون الأفضل من أجل المؤسسة و العمل به لفترة زمنية قادمة و إبقاء المؤسسة في حالة منافسة دائمة، إن الإختيار الإستراتيجي يمر بثلاثة مراحل للوصول للخيار أو البديل المناسب، و المراحل هي:¹

- توليد البدائل الإستراتيجية؛
- تقويم تلك البدائل؛
- إختيار البديل المناسب؛

ففي البداية تقوم المؤسسة بتوليد عدة بدائل إستراتيجية و مهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الإستراتيجية فإنها تتطلب فضلا عن المعرفة النظرية و الخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق و الإبداع في توليد البدائل و التي يمكن ان يكون أحدهما خيارا إستراتيجيا يحقق مية تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها و بعد هذه المرحلة يتم تقييم تلك البدائل الإستراتيجية على وفق معايير محددة، إلا أن النجاح في تطبيق الخيار الإستراتيجي قد يصطدم بمجموعة من الصعوبات و المحددات و هي:

- عدم توفر كامل المعلومات لصانعي القرار؛
- الوقت و ضوابط الكلفة؛
- إنقطاع الإتصالات؛

سابعا: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي

و تتمثل في هذه المرحلة وضع السياسات و الخطط و البرامج.

- **السياسات:** يقصد مجموعة القواعد و المبادئ و النظم و القوانين و اللوائح التي وضعت لتحديد و ضبط سير العمل، و بشكل يضمن تحقيق الأهداف، و يأتي دورها بعد أن يتم حصر و تحديد المشكلات و الأهداف فهي تحدد سير العمل مستقبلا من ناحية، و تعمل على رصد جميع الموارد لتحقيق الأهداف

¹ فاضل محمد القيسي، زيد خوام محمود، المهارات القيادية و تأثيرها في التخطيط الإستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد86، 2015، ص208.

من ناحية أخرى. و تعتبر السياسات أيضا " أحد المقومات الرئيسية للتخطيط على مختلف المستويات، و نقصد بالسياسة باعتبارها سلسلة من القرارات الإستراتيجية التي يهدف متخذ القرار من ورائها إلى تحقيق ميزة نسبية أي موقف أفضل للتنظيم".¹

- تصنف السياسات إلى ثلاثة مجموعات:²

(1) **سياسات حسب طبيعة الهدف:** إذ أن الهدف هو المعيار الذي يحدد نوع السياسة، فإذا كان الهدف عاما أصبحت السياسة عامة، و إذا كان الهدف تفصيليا تكون السياسة المؤدية إلى إنجازها سياسة تفصيلية.

(2) **سياسات حسب المستوى الإداري الذي يقرها:**

- **السياسات الأساسية:** و هي السياسات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، فهي تمتاز بأنها سياسات عريضة المدى، و طويلة الأجل، تؤثر على المؤسسة ككل.
- **السياسات العامة:** يتم رسمها من قبل الإدارة الوسطى، لذلك فهي تمتاز بأنها سياسات قصيرة الأجل، و أكثر تحديدا من السياسات الأساسية، و لا تشمل المؤسسة ككل بل أجزاء منها.
- **السياسات الوظيفية:** و هي السياسات التي تتبناها الإدارة الأقل مستوى من المؤسسة، و هي قصيرة الأجل، و محددة بدرجة أكبر من السياسات العامة، و تحكم التصرفات في مجالات محددة لا تتعدى قسما أو دائرة صغيرة.

(3) **سياسات حسب إمكانية تدوينها:** إما أن تكون سياسات مكتوبة توضح كيف يجب أن يتصرف الأفراد في الحالات المتشابهة التي تحدث بانتظام و يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، أو تكون سياسات غير مكتوبة و هي تخضع لحد كبير إلى العادات و التقاليد السائدة في المؤسسة.

■ **الخطط:** تنقسم الخطط إلى جزء طويل الأجل، و آخر قصير الأجل، و عادة ما يكون التخطيط طويل الأجل في شكل خطة خماسية، أما التخطيط قصير الأجل فعادة ما يغطي سنة، يلي إعداد الخطط مناقشتها أو عرضها على مجلس الإدارة، ثم إصدارها في شكلها النهائي.³

¹ علي السلمي، التخطيط و المتابعة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبع، القاهرة، بدون سنة، ص112.

² نائر مطلق محمد عياصرة، التخطيط الإقليمي: دراسة نظرية و تطبيقية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص34.

³ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2007/2008، ص165.

■ **البرامج:** و هي عبارة عن مزيج من الإستراتيجيات و السياسات و القواعد و الإجراءات، و عادة ما يكون للبرامج موزانات خاصة بها، و يعين لها كوادر بشرية خاصة لحين إنهاء البرنامج. و البرامج قد تكون أساسية، أو فرعية، حيث تكون البرامج الفرعية تابعة للبرامج الأساسية، و يجب أن تكون البرامج الفرعية نابعة من البرامج الأساسية، كما يجب أن يحدد توقيت البرامج الفرعية تحديدا دقيقا، حتى تؤدي إلى تنفيذ البرنامج الأساسي، و تحتاج البرامج عادة إلى عمليات تخطيط واسعة يقودها أشخاص مؤهلين.¹ و من أمثلة البرامج مايلي:²

- برنامج إعداد و تدريب القيادات الإدارية العليا؛
- برنامج صيانة سيارات الركوب في مؤسسة ما؛
- البرامج الإعلانية المرتبطة بتقديم سلعة معينة للسوق؛

الفرع الخامس: مزايا التخطيط الإستراتيجي و معوقاته

أولا: مزايا التخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا تتمثل فيمايلي:

- ✓ يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر و الفرص المستقبلية و من ثم الإستعداد لها، فهو أداة المؤسسة في مواجهة المستقبل؛³
- ✓ يساعد على تحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف؛⁴
- ✓ يساعد في تنمية مهارات و قدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط و البرامج؛⁵
- ✓ يساعد على تسهيل الإتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، إذ أن الخطط تساعد على توضيح هذه الأهداف و كيفية تحقيقها؛⁶

¹ فايز الرعي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، بدون سنة، ص 79.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005/2004، ص 320.

³ محمد شويح، مبادئ الإدارة الأعمال (التخطيط-التنظيم-التوجيه-القيادة-الرقابة)، دار جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 29.

⁴ حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

⁵ زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الريا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 26.

⁶ عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الفعالية الإدارية (التخطيط و الرقابة) أساس نجاح الإدارة، مطبعة النيل، الطبعة الثانية، القاهرة بدون سنة، ص 23.

✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار،
وأخذ التدابير اللازمة؛¹

ثانيا: معوقات التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عمليات التخطيط الإستراتيجي، مما يوجب على
القائمين على المؤسسة ضرورة مراعاتها و الإهتمام بدراساتها و تحليلها و من تلك الأسباب:²

- ✗ عدم فهم خطوات التخطيط الإستراتيجي من جانب جميع المديرين؛
- ✗ عدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط بنفس القدرة و الجهد و الإهتمام؛
- ✗ ظهور عوامل لا يمكن التحكم فيها أو الرقابة عليها بالبيئة الخارجية و تعدد أثارها السلبية على
الخطط الموضوعة؛
- ✗ ضعف رؤية و توقعات البعض، و مبالغة و طموح البعض الآخر و بالتالي ظهور التفاؤل و
التشاؤم عند وضع الغايات و الأهداف مما يؤثر سلبا على نجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي؛
- ✗ الإهتمام بإتخاذ القرارات التشغيلية و الخطط قصيرة الأجل على حساب الخطط الإستراتيجية؛
- ✗ عدم التكامل بين التخطيط الإستراتيجي و نظم و أساليب الإدارة و التنظيم؛
- ✗ ضعف عمليات التنسيق بين المجالات الوظيفية المتعددة بالمؤسسة؛
- ✗ عدم تبني فلسفة و فكر التخطيط الإستراتيجي من قبل بعض المديرين لطول مدته، و عمق
أفكاره، و العمليات التحليلية التي يحتاجها؛

¹ رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة (دراسة حديثة)، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص20.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، الطبعة الأولى، جدة، 2004، ص271.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة

للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها تنافسية المؤسسات، لا بد علينا التطرق إلى أهم المفاهيم و الخصائص و المؤشرات المتعلقة بها، لذلك سوف نقوم فيما يلي بعرض أهم النقاط:

الفرع الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية

لقد أصبحت عبارة التنافسية متداولة بكثرة، و ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، كما باتت حاجة ملحة للمؤسسات قصد المحافظة على بقائها في السوق، و محاولة النمو و التوسع بصورة أفضل مما هي عليه.¹ و قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية لا بدنا علينا التطرق إلى مفهوم المنافسة أولاً.

أولاً: مفهوم المنافسة

تعددت مفاهيم المنافس و اختلفت حسب آراء الإقتصاديين، و في ما يلي مجموعة من المفاهيم:

- تعني المنافسة كمصطلح: كل الجهود و الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات لتعيق دخول منتجين جدد في نفس الصناعة، و العمل على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الإنفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين.²
- يقصد بالمنافسة " تعدد المسوقون و تنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و الخدمة بعد البيع... الخ.³

¹ بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم، مداخلة بعنوان: مداخلة بعنوان: دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة (محور المشاركة: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة)، الملتقى الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص8.

² بلعلاء حديجة، مداخلة بعنوان: الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي و التنافسية للمستدامة في منظمات الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص8.

³ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، إختصاص إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص119.

■ كما يصف Robin Cooper المنافسة إنطلاقاً من ثلاثة عوامل و هي: السعر، الجودة، الوظيفة و التي تعرف بـ "ثلاثية الإستمرارية أو البقاء".¹

■ هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، و ذلك بتقسيمها إلى منافسة غير مباشرة و مباشرة:²

- منافسة غير مباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. و تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، و الموارد المالية المتاحة، و الموارد الطبيعية كالحامات الأولية و غيرها، و الموارد البشرية. فمن الطبيعي أن تحاول كل مؤسسة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد و الموارد المالية المتاحة في أسواق المال، و من الموارد الطبيعية المتاحة، و من الأفراد الأكفاء و المؤهلين لأداء العمل.

- منافسة مباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات. و هذا النوع هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول.

و عليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى دائماً إلى إستغلال الأمثل للمنافسة المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة، بفعل أدائها و فعاليتها و كفاءتها و إستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و بمرودية عالية.

ثانياً: مفهوم التنافسية

يعد مصطلح التنافسية من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين و الباحثين الإقتصاديين، و من الملاحظ بأن النقاش حول مسألة التنافسية تم التطرق له خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، عقب أزمة الإنتاجية التي آل إليها الإقتصاد الأمريكي، و كانت هذه الأزمة السبب في تقهقر

¹ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012، ص33.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010/2009، ص33.

المؤسسات الأمريكية أمام منافسيها من المؤسسات الأوروبية و الآسيوية.¹ و من خلال ما سبق سوف نتطرق إلى أهم مفاهيم التنافسية فيمايلي:

- عرف Ricardo Petrella التنافسية على أنها لا تعدو أن تكون أسلوبا يسلكه الأعوان الإقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، و كل عون على وجه الخصوص-المؤسسة-تبحث عن وضعيات و مزايا تنافسية في ظل إحترام القواعد المحددة و مع توفر كافة الشروط العادلة للجميع.²
- بينما يرى الباحث Dilmorth بأن " التنافسية تقتزن بقدرة المؤسسة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن".³
- كما تعرف التنافسية بأنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها".⁴
- و تعرف التنافسية بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل و رأس المال و التكنولوجيا، (و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور) و المعتمد على الجودة (خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دولية).⁵
- و يقصد أيضا بالتنافسية " الجودة و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها".⁶

¹ مزهودة نورالدين، بطاقة مشاركة: أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، ص5.

² قويدري ميادة، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2008/2009، ص3.

³ حفصي رشيد، عبد الغفور دادن، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الإجتماعية و البيئية، ملتقى حول: سلوك المؤسسات أقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص404.

⁴ الطيب دواوي و آخرون، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد12، بسكرة، الجزائر، 2007، ص38.

⁵ أويسي هبة الله، تنافسية القطاع و انعكاساته على التنمية المستدامة في دول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد الدولي و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص3.

⁶ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص84.

■ تعرف التنافسية أيضا على " أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو، و إستقرار و توسع و إبتكار و تجديد".¹

من خلال ماسبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأوجه و الأبعاد، حيث تسعى المؤسسة في تحقيقه قصد إحتلال موقع تنافسي دائم في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ و تطور من موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

الفرع الثاني: خصائص التنافسية و أنواعها

أولا: خصائص التنافسية

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح التنافسية يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:²

- أن التنافسية تبنى على الإختلاف و التباين الموجود بين المؤسسة و منافسيها؛
- تشتق من رغبات و حاجات الزبائن؛
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين؛
- تبنى للفرص المستقبلية؛
- حاسمة: بمعنى تعطى الأسبقية و التفوق على المنافسين؛

و حتى تكون هذه الخصائص فعالة يجب أن تكون مجتمعة، حيث أن كل شرط مرهون بالأخر، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المؤسسات إلا من خلال مجالات معينة بطريقة أكثر فعالية، و هنا تكون نقطة القوة التي تتسم بها هذه المؤسسة عن غيرها.

¹ عيسى دراجي، مداخلة بعنوان: البيئة و الميزة التنافسية، للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، 2010، ص 04.

² حفصي رشيد، عبد الغفور دادن، مرجع سبق ذكره، ص412.

ثانياً: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:¹

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- **التنافسية غير السعرية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

في حين هناك من يميز بين التنافسية الظرفية و التنافسية المستدامة، حيث أن:²

- **التنافسية الظرفية:** و هي التنافسية الجارية تركز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسات و إستراتيجياتها، و تحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية و الحصة السوقية... إلخ.
- **التنافسية المستدامة:** و هي التنافسية التي تركز على الابتكار و رأس المال البشري و الفكري، تحتوي على عناصر متنوعة أهمها: التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، البحث و التطوير، قوى السوق و الطاقة الابتكارية... إلخ.

¹ دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² ريجان الشريف، هوام المياء، دور مناخ الإستثمار في دعم و ترقية تنافسية الإقتصاد الوطني الجزائري: دراسة تحليلية تقييمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 36، 2013، ص 76.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية يبدو أكثر قبولاً على مستوى المؤسسة، و يقدم العالم Austion نموذجاً لتحليل الصناعة و تنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة في تنافسية المؤسسة التي تعتبر من أركان السياسات الصناعية على مستوى المؤسسة.¹ و هذه القوى الخمس هي:²

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛
- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛
- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة؛
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاته؛

و يشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية و التنافسية على مستوى المؤسسة، و جاذبية منتجات المؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في إستعمال الموارد و على الأخص في مجال البحث و التطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.³

أولاً: مؤشر الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً على التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، و يمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها. و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبي و تكلفة عوامل إنتاجها، و كذلك على الجاذبية

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة ليل درجة دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، قسم الإقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا 2009، ص24.

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط، دوة سلسلة جسر التنمية، العدد24، الكويت، 2003، ص10.

³ دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص10.

النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة، و على إنفاقها الحالي في البحث و التطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، و تعتبر النوعية عنصرا هاما لإكتساب الجاذبية، و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها.¹

ثانيا: مؤشر تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، و يعزى ذلك أما لإنخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.²

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حسب الربحية المستقبلية للمؤسسة، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، و لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.³

ثالثا: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات المحلية و الدولية و يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق و فرات الحجم.⁴

¹ كياب منال، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

² مصطفىاوي محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، إختصاص إقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص 17.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ بوريلة احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-باتنة، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 43.

رابعاً: مؤشر الحصّة من السوق

تعتبر حصّة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات تنافسية المؤسسة، و تعكس هذه الحصّة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل مقتصرًا على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى أسواق الخارجية الدولية، و مقدار هذا التعامل فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصّة كبيرة في السوق المحلية، و لكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، و ذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلية¹.

بعد التطرق إلى هذه المؤشرات يجدر القول أنه لا يمكن تحديد و حصر مؤشرات تنافسية المؤسسة، في هذه المؤشرات بل يبقى المجال مفتوح أمام عدة متغيرات و عناصر يمكن أن تظهر إذا إعتبرنا أننا نقوم بالتحليل في بيئة متغيرة و سريعة التطور، و بذلك فإن نمط القيادة و التسيير دخل المؤسسة، بالإضافة إلى روح الإبداع و التسيير الجيد للكفاءات و تطوير و إستعمال التكنولوجيا الملائمة. كل هاته العوامل تشير بطريقة أو بأخرى إلى تنافسية المؤسسة و بالتالي تنافسية القطاع التي تنتمي و تنشط فيه المؤسسة.

الفرع الرابع: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

- تنشأ الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو فاعلية أكبر من منافسيها.²
- يرى بورتير أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي إستطاعت المؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.³

¹ براهمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف-ECDE"، http://www.univ-chlef.dz/ratsh/Article_Revue_Academique_N_05_2011/article_09.pdf ، 2017/04/29.

² طه علي نابل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 05، العدد 10، العراق، 2013، ص 432.

³ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تمتتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 4.

- و يعرف Kotler Philip الميزة التنافسية: هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.¹
 - تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها " مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ".²
 - كما تعرف الميزة التنافسية بانها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".³
 - يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة مؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، و عندما لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.⁴
- من خلال ماسبق يمكن إستنتاج أن الميزة التنافسية تعتبر قوة أساسية داعمة، ذات قيمة طويلة الأجل تحصل عليها المؤسسة، من خلال تأثيرها على سلوك العملاء الذين يتعاملون معها. و تستمر لمدة أطول و ذلك بغض النظر عن قصر او طول دورة حياة المنتج الذي تنتجه المؤسسة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية و هما:⁵

- **التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها.
- **تميز المنتج:** التمييز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

¹ بن علي أمينة، بوزيان العجال، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، المحور الأول: التنافسية و تأثيرها على منظمات الأعمال، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009، ص3.

² ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل للتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، 2011، ص121.

³ حكيم بن حرو، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، المحلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، 2014، ص182.

⁴ عطالله فهد السرحان، دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص92.

⁵ مهدي هنداوي هند، صباغ رفيقة، عنوان المداخلة: دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص9.

و تحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال إمتلاك التكنولوجيا أفضل من مصادر أقل تكلفة للموارد الأولية، الإستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج و نظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل و التخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التمييز في النوعية و جودة الموارد الأولية، التميز في أساليب البيع و إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان و في وقت بمعنى خدمة 24/24 ساعة، و التمييز في طريقة صنع السلعة.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تتلخص فيمايلي:¹

- الكلفة الأقل و التمايز؛
- المهارات الفردية التي تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين؛
- الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة؛
- الوصول إلى المارد و الحصول عليها بطريقة أكثر كفاية من المنافسين؛
- الكفاية و القدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاية من المنافسين؛

الفرع الخامس: إستراتيجيات العامة للتنافس

تشمل الإستراتيجيات العامة للتنافس، إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز التي قدمها بورتر في إطار التكيف مع قوى البيئة التنافسية، و يمكن إستخدامها لإيجاد موقع للمؤسسة ضمن السوق الذي تنشط فيه.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

هي مجموعة متكاملة من التصرفات، التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و مستمرة بالمقارنة مع المنافسين. و ينصب إهتمام الإستراتيجية التنافسية على تحديد المنتجات التي ينبغي عرضها و تطويرها في

¹ عبد الحكيم عبدالله النصور، مرجع سبق ذكره، ص20.

الأسواق، و تحديد مدى مساهمة المنتجات التي تلبى حاجة الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة و تحديد أساليب التنافس التي من خلالها تستطيع وحدة الأعمال الإستراتيجية التنافس بكفاءة مع منافسيها في ذات السوق. و تحديد آليات العمل التي من خلالها تلتزم وحدة الأعمال الإستراتيجية بفعاليات المؤسسة و تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية

- **إستراتيجية القيادة بالتكاليف:** و تعني أن المؤسسة تنجز أو تحقق أنشطتها و فعاليتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها، و تلجأ إلى تخفيض كلفتها عن طريق زيادة منحى الخبرة و السعي إلى السيطرة على الكلف الثابتة و تقليل كلف البيع و التسويق، و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية إمتلاك المؤسسة لخصصة سوقية كبيرة و مزايا متعددة خاصة في مجال إمكانية حصولها على الموارد الأولية. و يؤدي تطبيق المؤسسة إستراتيجية القيادة في التكاليف إلى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل:²
 - ضرورة الحصول على حصة سوقية عالية؛
 - إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام؛
 - الشراء بكميات إقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية؛
 - استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات و الإرتفاع بمستوى كفاءتها؛
- **إستراتيجية التميز:** يركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة و ذات نوعية عالية، و قد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين.³
- **إستراتيجية التركيز:** تتمثل ملامح هذه الإستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، خط معين من خطوط الإنتاج، منتج معين من مزيج المنتجات و نمط معين من التكنولوجيا، و بذلك فإن مثل

¹ أسيا بلقاضي، أثر شهادة الأيزو في الإستراتيجية التنافسية للشركة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007، ص11.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص326.

³ رزينة بجياوي، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة: مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص56.

هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بمنافسيها، و تتمي إستراتيجية التركيز بالقدرة على تطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة.¹

المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي و علاقته بتنافسية المؤسسة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة و نهج لعمل المؤسسات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و ذلك من أجل إدارة المؤسسة بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة و تحسين من تنافسياتها و ذلك من خلال تطوير الخدمات المقدمة و تحقيق رضا أكبر من المواطنين و العملاء أفرادا كانوا أم مؤسسات. و من خلال ذلك هناك عدة عوامل (خارجية و داخلية) مشتركة بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة، سنحاول في هذا المطلب التطرق إليها و المتمثلة في العوامل التالية:

العوامل الخارجية: و المتمثلة فيمايلي:

- العوامل الإقتصادية: و هي العوامل التي تنظم تبادل الموارد الأموال و المعلومات بين أفراد و مؤسسات المجتمع.²
- العوامل الإجتماعية: و هي العوامل التي تؤثر في قيم و سلوك و عادات و تقاليد المجتمع.³
- العوامل الديمغرافيا: أي دراسة التغيرات التي تحدث في السكان من حيث العدد الكلي و التوزيع الجغرافي و معدل النمو السنوي، و إختلاف السن، و حركة السكان، و مستوى التعليم لما لذلك من أثر على نوعية السلع و الخدمات مما يؤثر على إستراتيجية المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تعمل في منطقة يتجه معدل سكانها للتناقص، فقد تفكر في إحتراق الأسواق التي تتميز بمعدل النمو السريع، و نفس الشيء بالنسبة لإنتقال الناس من الريف إلى الحضر و العكس. كما أن للتغيرات في توزيع السكان حسب السن، كإخفاض معدل المواليد و تحسن الأحوال الصحية و إزدياد عدد

¹ زينة مجاوي، نفس المرجع السابق، ص 56.

² الهادي المشعل، التخطيط و تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الإسلامية، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2010، ص 227.

³ الهادي المشعل، نفس المرجع السابق، ص 227.

كبار السن، و قلة عدد الأطفال، كل ذلك له أثر كبير على نوعية المنتجات و الخدمات المطلوبة و على إستراتيجية المؤسسة.¹

■ العوامل السياسية: هي العوامل النابعة من تفاعلات المجتمع و التي تصدر و تنفذ القوانين و لوائح لتنظيم و حماية المجتمع و مؤسساته و مصالحه.²

■ العوامل التكنولوجية: و هي العوامل المنتجة للمعارف و المنتجات و الخدمات الجديدة و المتطورة و التقنيات و الأساليب و الطرق الإنتاجية و الخدمة الجديدة التي تساهم في تطور و تقدم المجتمع.³

■ القوى التنافسية: هو تحليل وضع المنافسين و ذلك بتقييم المنافسين من حيث نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لديهم و الأهداف و الإستراتيجيات و مقارنتها مع وضع المؤسسة. كلما زادت معلوماتنا و معرفتنا بالمنافسين كلما كان التخطيط و التنفيذ للإستراتيجيات ذات فعالية عالية، تعتبر نقاط ضعف المنافسين فرص و نقاط القوة تحديات، و من أهم الأسئلة مايلي:⁴

- ماهي أهم نقاط قوة و ضعف المنافسين؟
- ماهي أهداف و إستراتيجيات المنافسين الرئيسية؟
- مدى حساسية و سرعة تأثر المنافسين الرئيسيين لخياراتنا الإستراتيجية؟
- ماهي نسبة نجاح الخيارات الإستراتيجية للمنافسين و التي وضعت ردا على خيارنا الإستراتيجية؟

و هناك عدة طرق للحصول على معلومات عن المنافسين بالإضافة إلى المؤسسات و مراكز الأبحاث و هذه الطرق تعتبر طرق تجسس على المنافسين منها:⁵

- التسلسل إلى أعمال المنافسين عبر المستهلكين؛

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الرياض، 1985، ص187.

² الهادي المشعل، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ الهادي المشعل، نفس المرجع السابق، ص 228.

⁴ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية(التخطيط-التنفيذ-التقييم)، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص66.

⁵ نايف الجابري، نفس المرجع السابق، ص 66.

- مسائلة الموردین المشترکین بین المؤسسة و بین المنافسین لمعرفة وضع المنافسین؛
- تجنيد زبائن و هميين للحصول على عروض أسعار من المنافسین؛

العوامل الداخلية: و هي قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد و بناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسین الأخرین¹، و أيضا الإبتکار و الإبداع لهما دور كبير في خلق تنافسية عالية بين المؤسسات، حيث لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل أو الزبون.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات المحلية والعربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة وذلك من خلال إطلاعنا على هذه الدراسات و إلقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولنا للموضوع محل الدراسة ، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها و من تم ندرس أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى الإستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات المحلية.

- 1- دراسة (نحاوة لونيس 2015) بعنوان التخطيط الإستراتيجي للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية دراسة ميدانية : الرباطات الولائية لولاية الشلف ، معارف (مجلة علمية محكمة) ، المجلد 10 ، العدد 19.**

تناولت الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي كيفية بناء إستراتيجية واضحة للرفع من الفعالية التنظيمية أثناء تنظيم المنافسات الرياضية بحيث تضمنت المحاور الثلاثة المقترحة لتحقيقها و التي كانت عن طريق تحديد الأهداف الإستراتيجية على الإحتياجات التدريبية للمنظمين للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية كما أن التمكن من إستغلال التكنولوجيا و الأساليب التنظيمية الحديثة (الأنظمة الخبيرة) يرفع الفعالية التنظيمية

¹ محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012 ، ص 87.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، تخصص إدارة الشركات، 2010، ص 24.

للمنافسات الرياضية دون إهمال الإسهامات المقدمة من طرف اللجان المتخصصة كأحد أهم العوامل المساعدة على رفع الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية . حيث أجريت على الرابطات الولائية لولاية الشلف.

2- دراسة (ليلي بوحديد 2014) بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ، المجلد 01 ، 2014 ، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية و مداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية ، و التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، الجزائر. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار إستراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.

3- دراسة (بن بوزيد شهرزاد 2012) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2012.

إقتصرت الدراسة على معالجة موضوع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون المؤسسات الكبرى . كما تحددت إشكالية في اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التنافسية فقط دون الجوانب التنظيمية ، التي تشكل موضوعا آخر قابل للنقاش . و بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة المختارة يجب دراسة وتحليل المعطيات الخاصة بعشر سنوات الأخيرة تقريبا (2000-2010) وهي الفترة التي عرفت إستثمار الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال. إعتمدت هذه الدراسة على وسائل متنوعة ومنها : المسح المكتبي بالإطلاع

على مختلف المراجع باللغتين العربية و الأجنبية ؛ المصادر الإلكترونية ؛ المقابلات الشخصية التي إستعملت في دراسة الحالة ؛ الإستبيان قصد جمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة.

المطلب الثاني : الدراسات العربية

1- دراسة (عاطف محمود عوض 2013) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، كلية الأعمال والتمويل ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ، العدد 01 ، 2009، سوريا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، و قام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان في المدة من 2007 حتى 2009م. ممن يندرجون ضمن المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم، ومشرف أعمال)، وقد بلغ عددهم (215مديراً)، ورئيس قسم، ومشرف أعمال . وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة ، والمؤهل العلمي؟

و من خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إحصائية عند مستوى الدلالة غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ,بحسب متغيرات الدراسة .

2- دراسة (عرفة جبريل أبو نصيب 2013) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 01 ، 2013 ، السودان.

تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي .

حققت الدراسة عدة نتائج:

إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وادراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ؛عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين ؛ الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال . كما توصلت إلى توصيات أهمها:

أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

3- دراسة (عمر بن عليان الأيداء العنزي 2012) بعنوان أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الإتصالات في المملكة العربية السعودية ، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2012 ، السعودية .

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجتمع الأطروحة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية: شركة الاتصالات السعودية، وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين). منهج الأطروحة وأدواتها: في ضوء الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها لمعرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي وفي ضوء تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم النتائج: الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات السعودية هي الجامدة ؛ الثقافة التنظيمية السائدة في شركتي موبايلي وزين هي المبدعة ؛ يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أغلب أنماط الثقافة التنظيمية ومصادر التميز التنافسي.

4- دراسة (ندى جودة حسين 2011) بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة حالة : شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ، رسالة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، مصر ، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية . و يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الثلاث وهي "الإدارة العليا، الإدارة الوسطى - إدارة الموارد البشرية -، الإدارة التنفيذية" ببعض شركات الدواء بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (50 مؤسسة) وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة(385) مفردة.

5- دراسة (باسل فارس قنديل 2008) بعنوان أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" ، رسالة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة والمنشآت ISO العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية 9000 الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، حيث تم توزيع (121) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (110) استبانات (%). أي ما نسبته (90.9) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية -محل الدراسة - بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير

الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً: إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة. وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية .

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Zachary B. Awino2013)

Strategic Planning and Competitive Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya

(زخاري أويو 2013): بعنوان التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا ، جامعة نيروبي، كينيا ، العدد 01 ، المجلد 01 ، كينيا ، 2013 .

هدفت الدراسة إلى :إلى ضرورة معالجة الثغرات البحثية ، ومن تم بحث دور التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في كينيا ، عينة دراسة كانت 146 شركة الذين تم إختيارهم عن طريق العينات الطبقية ، تهدف هذه الدراسة إلى جمع البيانات من 438 شخص إستطلعت آرائهم .

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية: إن للتخطيط الإستراتيجي تأثير هام و إيجابي في أداء المشاريع الصغيرة و متوسطة الحجم، إن للتخطيط الإستراتيجي تأثير كبير على القدرة التنافسية .

2- دراسة (CHATCHAI THNARUDEE2012)

INTERACTION DYNAMICS OF STRATEGIC PLANNING WITHIN M-FORM BASED FIRMS.

(شاتشي تونرادو 2012): بعنوان ديناميكية تفاعل التخطيط الإستراتيجي ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية و إدارة الشؤون الإدارية ، جامعة كانتربري، كرايستشيرش، نيوزيلندا ، 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الإطار المفاهيمي الذي يتمثل في التخطيط الإستراتيجي ،حيث إنقسمت الدراسة إلى إطارين ، إطار الأول والمتمثل في دراسة حالة تطبيقية ، أما الإطار الثاني وهو النظر في التخطيط الإستراتيجي الأنشطة و الممارسات و ديناميكيات التفاعل للتخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة المدروسة .

تمثل نتائج الدراسة في : هذه الدراسة تقدم أسلوب جديد لدراسة ممارسات التخطيط الإستراتيجي على أساس دراسة روبط التخطيط الإستراتيجي بين الممارسين ،حيث توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمثل وحدة متعددة فضلا عن عملية متعددة المستويات. تمكنت هذه الدراسة من إظهار كيف يعمل التخطيط الإستراتيجي كشبكة من العلاقات التعاونية و الأنشطة . و إعتبار التخطيط الإستراتيجي بنية هرمية .

3- دراسة (ONISHCHENKO VALENTINA2011)

MARKETING ANALYSE DES COMPÉTITIVITÉ STATE BANK

(اونيشتشينكو فالنتينا2011) بعنوان بحوث التسويق للقدرة التنافسية بنك الدولة ، قسم الدراسات العليا في شي المصرفية "الأكاديمية الأوكرانية للخدمات المصرفية من البنك الأهلي الأوكراني ، مجلة التسويق والابتكار ، 2011، العدد 3، المجلد 2، 2011 ، أوكرانيا.

أظهر نتائج دراسة: تحليل تنافسية بنوك الدولة مقارنة مع البنوك الرائدة التجارية المحلية، انخفاض القدرة التنافسية للبنوك المملوكة للدولة. في معظم الحالات، وانخفاض القدرة التنافسية للبنوك ، أي البنوك الحكومية هي أقل شأنًا من البنوك الرائدة التجارية ، مما أدى إلى محدودية مواردها وبالتالي محدودية في تنميتها. وهناك ميزة تنافسية كبيرة لهذه البنوك ، وهذا يخلق بعض الضمانات لعملائها، وهذا يزيد من الثقة في هذه المؤسسات المالية. و بالنظر إلى النتائج، وزيادة أهمية خاصة إجراء مزيد من البحوث حول سبل تحسين القدرة التنافسية للبنوك الدولة المحلية.

المطلب الرابع : التعقيب على دراسات السابقة وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة و التي تتمثل في 11 دراسة منها 03 محلية و 05 عربية و 03 أجنبية من 2008 إلى 2015 و إدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم سنحاول التعقيب على الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

أولاً: التعقيب على دراسات السابقة

1) من حيث موضوع الدراسة:

معظم الدراسات التي تم التطرق إليها ركزت على علاقة التخطيط الإستراتيجي بنواحي غير التنافسية مثل دراسة (نحاوة لونيس 2015) بعنوان التخطيط الإستراتيجي للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية دراسة ميدانية : الرباط الولائية لولاية الشلف ، و دراسة (ليلي بوحميد 2014) بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، و دراسة (عاطف محمود عوض 2013) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية ، و دراسة (عرفة جبريل أبو نصيب 2013) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، و دراسة (شاتشي تونرادو 2012): بعنوان ديناميكية تفاعل التخطيط الإستراتيجي ، وهذا يدل على شح الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تتناول دراسة التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة ، وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حداثة الموضوع في حقل العمل الإداري و في البيئة المحلية والعربية على وجه الخصوص .

2) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

إنفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في إستخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة (ليلي بوحميد 2014) ، و دراسة (نحاوة لونيس 2015) ، و دراسة (عاطف محمود عوض 2013) ، و دراسة (عرفة جبريل أبو نصيب 2013) ، و دراسة (باسل فارس قنديل 2008) .

3) من حيث مجتمع الدراسة:

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة ومتنوعة تم تطبيقها على شركات الإتصالات كدراسة (عمر بن عليان الأيداء العنزي 2012) ، أما دراسة (زخاري أوينو 2013) أجريت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما دراسة (ليلي بوحميد 2014) أجريت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باتنة ، ودراسة (عرفة جبريل أبو نصيب 2013) أجريت في بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، و دراسة (ندى جودة حسين 2011) أجريت في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ، و دراسة

(اونيشتشينكو فالتينا2011) أجريت في البنك الأهلي الأوكراني ، ودراسة (عاطف محمود عوض 2013) أجريت بالمنظمات غير ربحية بمحافظة غزة .

4 من حيث أداة الدراسة:

إستخدمت الدراسة الحالية الإستبيان كأداة للدراسة ، وقد إتفقت مع أغلب الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية في إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (ليلي بوحديد 2014) ، و دراسة (نحاوة لويس 2015) ، و دراسة (ندى جودة حسين 2011) ، و دراسة (عاطف محمود عوض 2013) ، و دراسة (عمر بن عليان الأيداء العنزي 2012) ، و دراسة (باسل فارس قنديل2008).

5 من حيث الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في سهولة الوصول إلى بعض المصادر والمراجع العلمية التي تم إعتماها في الدراسات السابقة ؛
- ✓ الإعتما عليها في إعداد و صياغة الإستبيان ؛
- ✓ بناء الإطار النظري للدراسة و فرضيات الدراسة ؛

ثانيا : أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

- ✓ إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية و بناء منهجية الدراسة و أداة الدراسة و المساعدة في تحديد مشكلة و تساؤلات الدراسة الحالية و صياغة فرضيات الدراسة.
- ✓ بناء الإستبيان و صياغة فقراته و تطويرها.
- ✓ إستفادات الدراسة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- ✓ البدء من حيث انتهى الاخرون.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة الذي حاولنا التعرف من خلاله على مفهوم التخطيط و الإستراتيجية كلا على حدا و مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل معمق، و أهميته و خصائصه و مراحلها و مزاياه و معوقاته، و كذلك تعرفنا على مفهوم تنافسية المؤسسة و خصائصها و أنواعها و مؤشرات قياسها و مفهوم الميزة التنافسية و إستراتيجيات العامة للتنافس و العلاقة التي تجمع بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة. بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذه الدراسة و التعقيب عليها و إظهار مدى الإستفادة منها. أما في الفصل الثاني فسنتناول من خلاله الدراسة التطبيقية للموضوع، و التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع و إختبار الفرضيات و إعطاء نتائج إختبار الفرضيات.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة

اتصالات الجزائر للماتفه النقال

موبيليس "لولاية غرداية"

تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " بولاية غرداية. و ذلك لدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة على أرض الواقع و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف القيادات و الموظفين حيث تحصلت الدراسة على هذه المعلومات من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مناقشة النقاط التالية:

- المبحث الأول: يتناول تقديم عام حول مؤسسة موبيليس حيث تم التطرق إلى نشاطات و الأهداف و الهيكل التنظيمي .
- أما المبحث الثاني: تم فيه عرض الطرق و أدوات الدراسة المستخدمة و كذلك مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات و من تم التوصل إلى النتائج و التوصيات و كذا الآفاق المستقبلية.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الإتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس Mobilis

إن ظهور مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، جاء كنتيجة لإنفتاح السوق على المنافسة. و لذلك سنحاول فيما يأتي التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس و التطرق إلى مهامها و أهم أهدافها و الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية حول مؤسسة موبيليس

موبيليس هي مؤسسة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الإتصال أنشأت في أبريل 2002 بموجب القانون 03_2000 من 5 أوت 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات .

و في سنة 2004 بلغ رأس مال المؤسسة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج. دخلت إتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداء من 01 جانفي 2003.

المطلب الثاني : نشاطات و أهداف مؤسسة "موبيليس"

الفرع الأول: نشاطات المؤسسة

إن مهمة موبيليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، وذلك من خلال عرض منتوجاتها الخدمية علي أحسن وجه و تتلخص مهامها فيما يلي :

- خدمة الاتصال وذلك بنوعيه ، الدفع القبلي و الدفع البعدي حيث أن كل نوع يحتوي علي عدة عروض أخرى؛
- تركيب و تطوير واستغلال شبكة الهاتف النقال؛
- استيراد وتوزيع و تركيب التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال؛
- صيانة الشبكات و الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال؛
- القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية و أيضا العقارية المتعلقة بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة؛

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

إن مؤسسة موبيليس مؤسسة مسيرة من طرف المدير و تتكون بسبعة إدارات وطنية و هي (أنظر الملحق

رقم 4):

1. **الديوان:** لا يصنف هذا المكتب إلى الهيكل العملي أو الوظيفي بل يوافق مباشرة الرئيس المدير العام،

تتمثل مهام رئيس مكتب الديوان في:

- ✓ الحرص على التعليمات و التحضيرات و متابعة القرارات؛
- ✓ ضمان متابعة الإرشادات المقررة في المجلس التنفيذي؛
- ✓ ضمان المتابعة و الربط مع القرارات المتخذة في المجلس؛
- ✓ الحرص على متابعة تحقيق الأهداف؛

2. **قسم الشؤون الداخلية:** يصنف هذا القسم ضمن الهيكل الوظيفي، و تتمثل مهامه في:

- ✓ ضمان التسيير الحسن للشؤون العامة لموبيليس؛
- ✓ العمل على إحترام مجموعة العوامل المنظمة للإدارة، و منهجية العمل التي تظهر في الجوانب التالية: الشؤون القانونية، المشتريات، التكوينات...

✓ ضمان الترابط، التقدم و مراقبة الأعمال المنصوص عليها في الخطة في مجال الموارد البشرية؛

3. **القسم التجاري و التسويقي:** يصنف هذا القسم ضمن الهيكل العملي: و تتمثل المهام الموكلة لهذا

القسم في:

تحديد السياسة التجارية العامة في سوق المشركين؛

ضمان رضا المشتركين بصورة عامة؛

قيادة الحدود السوقية للمشاركين بصفة عامة؛

4. قسم تقنيات الشبكة و الخدمات: يصنف هذا القسم ضمن الهيكل العملي: و تتمثل مهامه في:

✓ تنفيذ الإختبارات الإستراتيجية و التكنولوجيا؛

✓ ضمان و تطوير صيانة الشبكة و الخدمات؛

بعد التطرق إلى مختلف أقسام المؤسسة سنتطرق فيمايلي إلى مختلف المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة.

1. مديرية الموارد البشرية: تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين سواء من حيث التوظيف،

التدريب التأهيل و التحفيز، ترقية و توزيع الأجور، المكافآت و العطل... كما تضم ثلاثة دوائر وهي:

المستخدمين، التسيير، الإعلام الألي.

2. مديرية المالية و المحاسبة: إن جمع المالية مع المحاسبة نابع من إشتراكهما في مهمة تشخيص الوضعية

المالية للمؤسسة. و يمكن تلخيص مهام هذه المديرية في:

✓ إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة؛

✓ متابعة العمليات الجبائية؛

✓ إعداد و متابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة؛

3. مديرية الإتصال و العلامة: تعتبر صورة المؤسسة و منتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة و الولاء و لذلك

تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين الصور شتى الوسائل التي يمكن إعتماها لتحقيق ذلك

كالتلفزة و الراديو و الصحافة... و من مهام هذه المديرية مايلي:

✓ العمل على تطوير صورة المؤسسة؛

✓ المشاركة في الإحتفالات و المناسبات الدينية و الوطنية و الإجتماعية...

4. مديرية البرمجة و الكفاءة: و تهتم بمتابعة باقي الأقسام و مراقبة مدى تحقيقها للأهداف التي تخدم

المؤسسة.

5. مديرية نظام المعلومات: لقد وضعت هذه المديرية للإستجابة إلى إحتياجات المؤسسة من مختلف

المعلومات.

6. المديرية الجهوية: إن المهمة الأساسية للمديريات الجهوية هو توسيع و مباشرة تطبيق السياسات المحددة من طرف المديرية المركزية .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة، و أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و ثباتها.

المطلب الأول: أداة الدراسة و إجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الإستبيان الموجه إلى العاملين محل الدراسة و ذلك من أجل إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين من تنافسية المؤسسة. في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس- بولاية 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 40 مفردة.

ثانياً: أداة الدراسة

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات و البيانات الأولية من عينة الدراسة و قد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة و قد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه (أنظر الملحق رقم 1) و عد تصحيحه وتعديله تم توزيع 50 إستبيان على عينة الدراسة تم إسترجاع 45 إستبيان.

الجدول رقم (1): يوضح الإستبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة

النسبة %	العاملين بالمؤسسة	البيان
100%	50	الإستبيانات الموزعة
90%	45	الإستبيانات المسترجعة
10%	05	الإستبيانات الغير مسترجعة
80%	40	الإستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المجمعة

و يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة بمؤسسة موبيليس لولاية غرداية، كما تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية و المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من 48 عبارة مقسمة على سبعة محاور و هي:

● **المحور الأول:** الرؤية و تشمل على (5) عبارات.

● **المحور الثاني:** الرسالة و تشمل على (6) عبارات.

● **المحور الثالث:** الأهداف و تشمل (6) عبارات.

● **المحور الرابع:** التحليل الإستراتيجي و يشمل (7) عبارات.

● **المحور الخامس:** الخيار الإستراتيجي و يشمل (4) عبارات.

● **المحور السادس:** تنافسية المؤسسة و يشمل (20) عبارة.

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت لتتم معالجتها إحصائيا.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS و هذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، و محاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ و التوزيع الطبيعي؛

- التكرارات و النسب المئوية؛

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية؛

- معامل إرتباط بيرسون؛

- الإنحدار؛

- إختبار One Way Anova؛

الفرع الثاني: إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة و تم تزويدهم بإشكالية و فرضيات الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص و قد بلغ عدد المحكمين (6) (أنظر الملحق رقم1) و في ضوء إقتراحات و آراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية و التي تم توزيعها على عينة الدراسة و هذا ما جعل الإستبيان أكثر دقة و موضوعية في القياس.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (2): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
48	0.764

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا معامل ألفا كرونباخ مرتفع يساوي **0.764** أكبر من **0.60** أي أن هناك ثبات في أداة الإستبيان مع العلم أن عدد عبارات الإستبيان **48** عبارة، و بذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية و ثبات فقرات الإستبيان .

الفرع الثالث: إختبار طبيعة توزيع البيانات

الجدول رقم (3): يوضح نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

عنـوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
عناصر التخطيط الإستراتيجي	28	0.864	0.661
تنافسية المؤسسة	20	0.444	0.774
جميع الفقرات	32	0.482	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.864)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.661) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني

تساوي (0.444)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.774) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) و البيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائيا و إثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 40 فرد نوضح خصائصهم كالتالي:

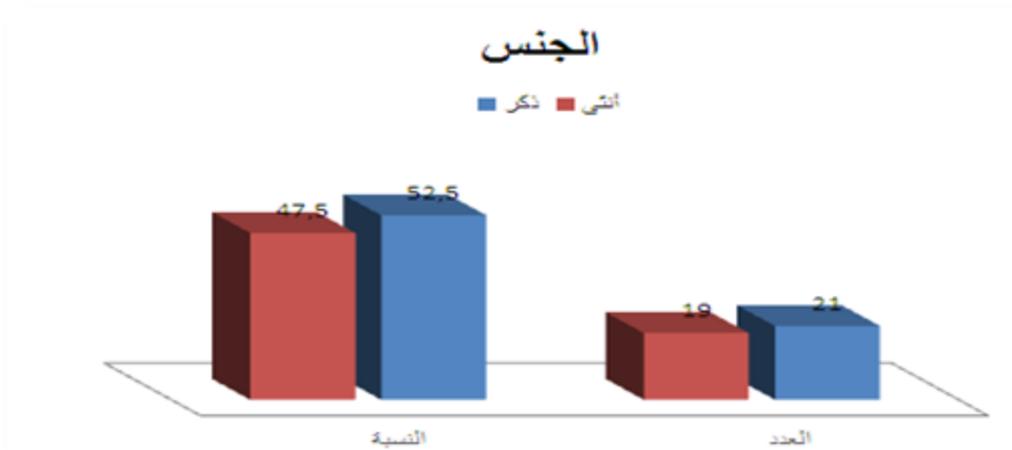
الجدول رقم (4): يوضح خصائص عينة الدراسة

العينة		المتغير	
النسبة %	العدد		
52.5%	21	ذكور	الجنس
47.5%	19	إناث	
52.5%	21	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
40%	16	من 30 - أقل من 40 سنة	
7.5%	3	من 40 - أقل من 50 سنة	
-	-	من 50 سنة فأكثر	
7.5%	3	ثانوي	المؤهل العلمي
8.5%	34	جامعي	
7.5%	3	دراسات عليا	
-	-	تكوين مهني	
55%	22	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
42.5%	17	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
2.5%	1	من 11 سنة - إلى 15 سنة	
-	-	15 سنة فأكثر	

2.5%	1	مدير	المستوى الوظيفي
17.5%	7	رئيس مصلحة	
27.5%	11	تقني سامي	
52.5%	21	موظف	
100%	40	المجموع الكلي لعينة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

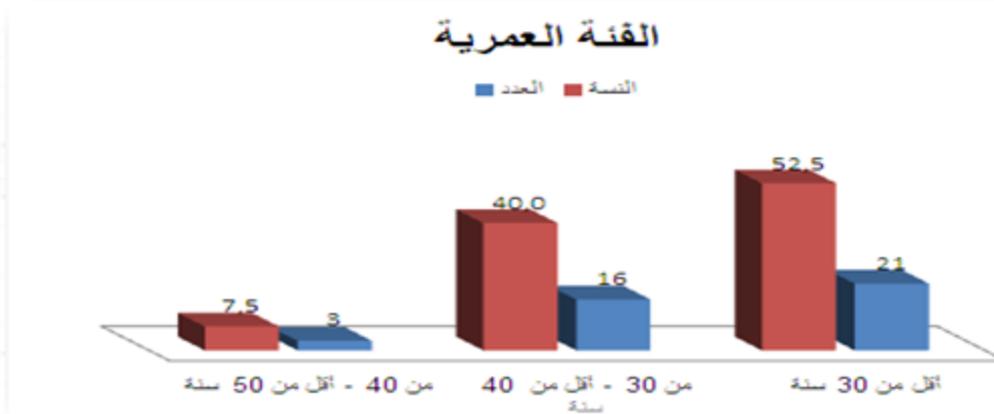
الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (4) و الشكل رقم (2) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 52.5% من أفراد مؤسسة موبيليس لولاية غرداية، و في المقابل بلغت نسبة الإناث 47.5% من عينة الدراسة، و يتضح بأن عينة الدراسة شملت الذكور و الإناث دون الإقتصار على فئة معينة مما يعطي تنوع في أجوبة الإستبيان.

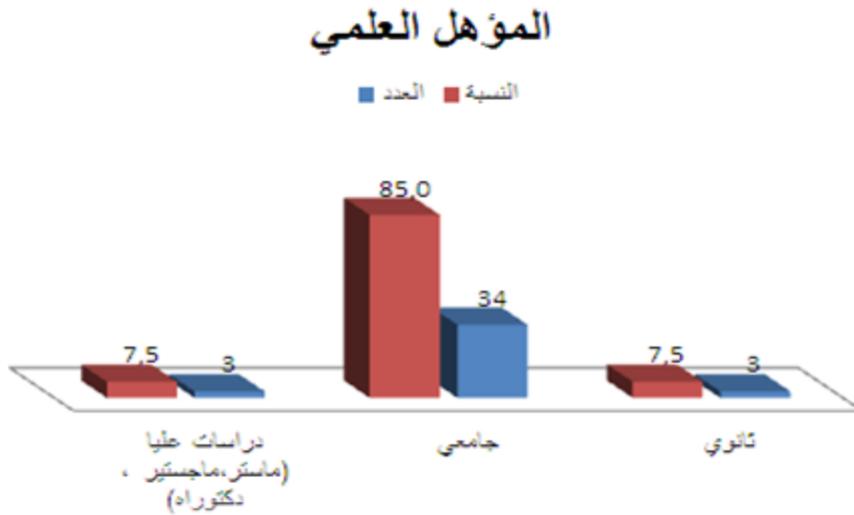
الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (4) و الشكل رقم (3) المتعلق بخصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة بلغت ما نسبته 52.5%، أما فئة من 30 سنة – أقل من 40 سنة فبلغت نسبة 40%، كما أن الفئة من 40 سنة – أقل من 50 سنة فقدت نسبتها بـ 7.5%، فالغالبية هم شباب .

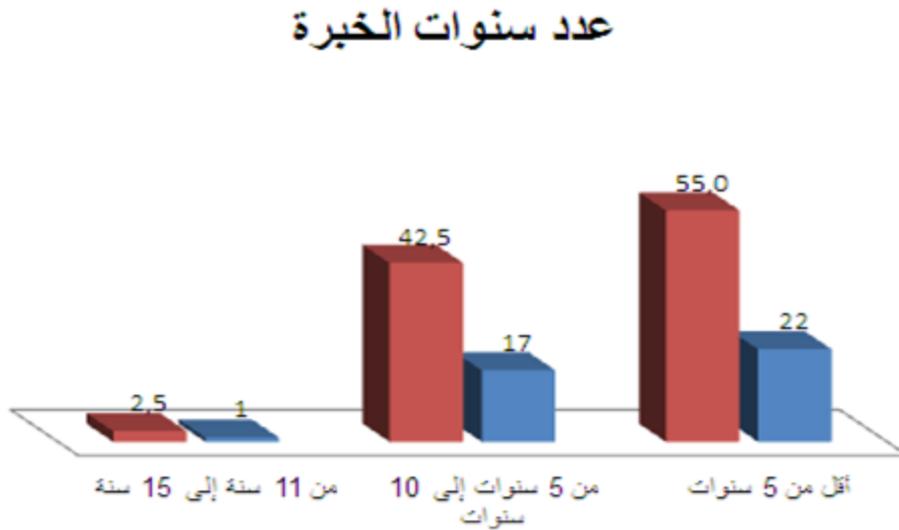
الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (4) و الشكل رقم (4) نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى أي المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أغلب أفراد عينة الدراسة هم جامعيين بما نسبته 85%، وبعدها نسبة الثانوي و الدراسات العليا بنسبة تقدر بـ 7.5%، أي النسبة الأكثر تكرار هي فئة الحاصلين على شهادات جامعية أي من ذوي الكفاءات.

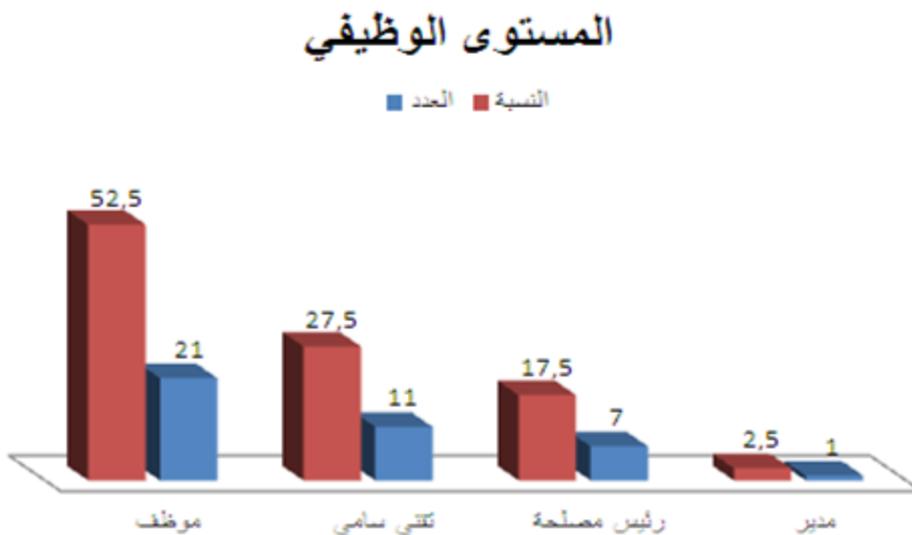
الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم (5) نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة للأفراد العينة، حيث نجد نسبة 55 % خبرتهم أقل من 5 سنوات، و نسبة 42.5 خبرتهم ما بين 5 سنوات- إلى 10 سنوات ، أما فيما يخص من 11 سنة - إلى 15 سنة فكانت نسبتهم 2.5 فعموما الخبرة متوفرة مما يضفي على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها.

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة. حيث نجد أن أغلب الدراسة هم عبارة عن موظفين بنسبة تقدر بـ 52.5% أما رئيس مصلحة فكانت نسبته تقدر بـ 17.5% ، اما تقني سامي فنسبته 27.5% و مدير بنسبة 2.5% .
و مما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج المتوصل إليها سلفا يمكن القول أن تحليل الخصائص الديمغرافية و الوظيفية لعينة الدراسة قد أعطى مؤشرا إيجابيا في ان عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الإستبيان.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبيان

لقد تم الإعتماد على سلم ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): درجة أهمية بنود الإستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب و ذلك للإستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	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

المصدر: من إعداد الطالبة

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

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

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

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 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

أولاً: الرؤية الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (7) نتائج متوسطات الحسائية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرؤية في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرؤية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملاحظة	الترتيب
01	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة	4,20	0,79	مرتفع	01
02	تحدد رؤية المؤسسة مجال نشاطها الحالي	3,85	0,66	مرتفع	03
03	تتسم رؤية مؤسسة بأنها هادفة وتستشرف المستقبل	3,75	0,78	مرتفع	05
04	تتضمن رؤية المؤسسة أهدافاً قابلة لتحقيق في مدينتي	3,83	0,75	مرتفع	04
05	رؤية المؤسسة تقود نحو التغيير الإيجابي المطور للمؤسسة	3,88	0,88	مرتفع	02
نتيجة المحور		3,90	0,77	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة جداً بشأن فقرات محور الرؤية بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (3,90) و إنحراف المعياري (0,77)، و هذا و قد جاءت العبارة الأولى "لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,20) و إنحراف معياري (0,79) و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة الخامسة ثم العبارة الرابعة و الثانية و كذا الثالثة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,88، 3,85، 3,83، 3,75) و كانت آراء أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، و هذا يؤكد أن المؤسسة تملك رؤية واضحة ومحددة.

ثانياً: الرسالة الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (8) نتائج متوسطات الحسائية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرسالة في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرسالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	ملاحظة	الترتيب
01	تتسمرسالة المؤسسة بالمرونة والتكيفمعجميعالمتغيرات.	3,63	1,005	متوسط	04
02	توجدلدى المؤسسةرسالة مكتوبة تعربوضوحعناأهدافناوغاياتنا.	3,45	0,99	متوسط	05
03	تراعيرسالة مؤسسة الظروفالواقعية والموضوعيةلعملالمؤسسة.	3,33	1,02	متوسط	06
04	تعبررسالة المؤسسة عنالقيمةوالفلسفةالتي تتبناها المؤسسة.	3,73	0,82	مرتفع	03
05	رسالة المؤسسة قابلةللتجسيدللتخطيطوبرامجعملا واضحة.	3,80	0,72	مرتفع	02
06	رسالة المؤسسة طموحة ومحفزةللعملوالإبداعللعاملين.	3,93	0,69	مرتفع	01
نتيجة المحور		3,65	0,87	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الرسالة بدليل أن المتوسط الحسائي العام بلغ (3,65) و إنحراف معياري (0,87)، وهذا و قد جاءت العبارة السادسة "رسالة المؤسسة طموحة ومحفزة للعملوالإبداعللعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسائي يقدر بـ (3,93) و إنحراف معياري (0,87) وبالمقارنة مع المتوسط الحسائي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة الخامسة ثم الرابعة و الأولى و كذا الثانية و الثالثة على التوالي بمتوسط حسائي يقدر بـ (3,80، 3,73، 3,63، 3,45، 3,33) و كانت إتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، و هذا يؤكد أن رسالة المؤسسة طموحة و محفزة للعمل و الإبداع للعاملين.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (9) نتائج متوسطات الحسائية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الرؤية في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول

الأهداف

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
06	متوسط	1,15	3,58	أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي تواجه المؤسسة	01
03	مرتفع	0,64	3,73	أهداف المؤسسة قابلة للقياس الكمي و الوصفي	02
01	مرتفع	0,77	3,85	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والفهم لدى جميع الأفراد (العاملين ، الزبائن)	03
02	مرتفع	0,77	3,85	الأهداف التي تتبناها المؤسسة متوازنة و متكاملة	04
05	متوسط	0,87	3,63	تتوافق أهداف مع الظروف المحيطة للمؤسسة	05
04	مرتفع	0,72	3,70	أهداف المؤسسة شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة داخل المؤسسة و خارجها	06
مرتفع		0,82	3,72	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الأهداف بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,72) و إنحراف معياري (0,82)، و هذا و قد جاءت العبارة الثالثة و الرابعة "تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والفهم لدى جميع الأفراد (العاملين ، الزبائن)"، " الأهداف التي تتبناها المؤسسة متوازنة و متكاملة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,85) و إنحراف معياري (0,77) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة الثانية ثم السادسة و الخامسة و كذا الأولى على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,73)، (3,70، 3,63، 3,58) و كانت إجابات آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، مما يوضح الأهداف المؤسسة بالوضوح و الفهم.

رابعاً: التحليل الإستراتيجي

يعرض الجدول رقم (10) نتائج متوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول التحليل الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول

التحليل الإستراتيجي

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
07	متوسط	0,78	3,60	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية وذلك للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا	01
04	مرتفع	0,81	3,83	تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية وذلك من أجل التعرف على مصادر القوة و نقاط الضعف	02
03	مرتفع	0,71	3,90	تقوم المؤسسة بشكل دائم بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ذلك من أجل استثمارها	03
01	مرتفع	0,71	4,05	تعرف المؤسسة على التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك من أجل تجنبها والحد من أثارها السلبية	04
02	مرتفع	0,58	3,98	تقف المؤسسة على نقاط الضعف لتفادي الخطر	05
05	مرتفع	0,64	3,83	تحديد نقاط القوة وذلك من أجل تطويرها والحفاظة عليها و الإستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة	06
06	مرتفع	0,70	3,78	تقوم إدارة المؤسسة بتحليل التهديدات المتوقعة من المنافسين	07
	مرتفع	0,70	3,85	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور التحليل الإستراتيجي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,85) و إنحراف معياري (0,70)، و هذا و قد جاءت العبارة الرابعة " تعرف المؤسسة على التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك من أجل تجنبها والحد من أثارها السلبية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,05) و إنحراف معياري (0,71) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الحماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة الخامسة ثم الثالثة و الثانية و كذا السادسة والسابعة ثم الأولى على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,98، 3,90، 3,83، 3,83، 3,78، 3,60) و كانت إتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة مما يؤكد أن المؤسسة تركز تحليل الخارجية من أجل تجنب المخاطر التي تؤثر عليها بالسلب.

خامسا: الخيار الإستراتيجي

يعرض الجدول رقم (11) نتائج متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملاحظة	الترتيب
01	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق الأهداف المنشودة	3,95	0,55	مرتفع	2
02	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	3,95	0,68	مرتفع	1
03	تتشارك المؤسسة مع جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	3,63	0,95	متوسط	3
04	تركز إدارة المؤسسة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	3,58	0,96	متوسط	4
نتيجة المحور		3,78	0,79	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الخيار الإستراتيجي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,78) و إنحراف معياري (0,79)، و هذا و قد جاءت العبارة الثانية " تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,95) و إنحراف معياري (0,68) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة الرابعة ثم الثانية و كذا الأولى على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,95، 3,63، 3,58) و كانت إتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة مما يوضح أن المؤسسة تتخذ قرارات تساعد على الإنسجام مع خططها.

سادسا: تنافسية المؤسسة

يعرض الجدول رقم (12) نتائج متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس لولاية غرداية كمايلي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تنافسية المؤسسة

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
16	مرتفع	1,04	3,70	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة ممكنة	01
20	متوسط	0,93	3,58	لدى المؤسسة القدرة على النظر إلى شكاوى الزبائن في وقت قياسي و أسرع من المنافسين.	02
09	مرتفع	0,72	3,80	تركز المؤسسة على تقليل تكلفة الخدمة المقدمة	03
10	مرتفع	0,56	3,80	تحمي المؤسسة خصوصية عملائها وهويتهم	04
02	مرتفع	0,59	3,90	التعامل مع لغة البرمجيات في أي تعامل تقوم به المؤسسة	05
14	مرتفع	0,90	3,75	تحاول المؤسسة التخلص من جميع المخاطر و العقبات التي تواجهها	06
03	مرتفع	0,55	3,90	تراقب المؤسسة عملية تقديم الخدمة للزبون لتقليل حجم الأخطاء	07
17	متوسط	0,92	3,65	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين جودة الخدمة المقدمة	08
01	مرتفع	0,45	3,95	تميز مؤسساتنا عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	09
18	متوسط	0,80	3,65	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	10
04	مرتفع	0,56	3,88	تحاول المؤسسة تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.	11
19	متوسط	0,62	3,65	إنالخدماتالتي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة	12
05	مرتفع	0,66	3,85	إن أسعار مؤسسة أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة	13
11	مرتفع	0,53	3,80	يمثل رضا الزبائن والعملاء هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في مؤسستنا	14
12	مرتفع	0,69	3,80	تمتلك المؤسسة تقنيا تإنتاجية أفضل مما تملكها المؤسسات التنشيطية نفسالقطاع	15
15	مرتفع	0,60	3,73	تتوفر المؤسسة على موارد تكنولوجية مختلفة ومتطورة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها في أجل قصير	16
13	مرتفع	0,58	3,78	المؤسسة تستبق غيرها من المؤسسات المنافسة في تقديم المنتج الجديد	17

06	مرتفع	0,62	3,85	تعتمد المؤسسة منافذ توزيعية واسعة لإيصال منتجاتها إلى المستهلكين كما يمكن	18
07	مرتفع	0,50	3,83	تحرص المؤسسة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية	19
08	مرتفع	0,64	3,83	تنظر إدارة المؤسسة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير	20
مرتفع		0,67	3,78	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور تنافسية المؤسسة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,78) و إنحراف معياري (0,67)، وهذا وقد جاءت العبارة التاسعة " تتميز مؤسساتنا عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,95) و إنحراف معياري (0,45) و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، و تليها العبارة التاسعة ثم الرابعة و السابعة و الحادي عشر ثم ثلاثة عشر و ثمانية عشر و كذا تسعة عشر و العشرون على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,90، 3,90، 3,88، 3,85، 3,85، 3,83، 3,83) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما أن أيضا العبارات ثلاثة و الرابعة و رابعة عشر و خمسة عشر و السابعة عشر و كذا السادسة و السادسة عشر و الأولى و الثامنة و العاشرة ثم ثمانية عشر و ثمانية على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,80، 3,80، 3,80، 3,78، 3,75، 3,73، 3,70، 3,65، 3,65، 3,58) و كانت إتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الإجمالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع
0,73	3,78	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الإجمالي بلغت نسبته (3,78) و إنحراف معياري قدر بـ (0,73).

- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير التابع: تنافسية المؤسسة		البعد
0.376*	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: عناصر التخطيط الإستراتيجي
0.020	مستوى الدلالة (sig)	
40	عدد الإستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.376) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,020) 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.

- إختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها .

الفرع الثالث: إختبارات الفرضيات

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا - و من أجل تبسيط الدراسة- تجزئة الفرضيات إلى فرضيات جزئية و إختبارها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تحاول إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، و هذا من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) على تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة، حيث تنبثق منها خمسة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة. إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

■ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للرؤية على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة، لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للرؤية على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للرؤية على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (15): يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرؤية و تنافسية المؤسسة

معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	4,917	10,495	0,000
الرؤية	0,265	2,264	0,029
معامل الارتباط R	0,345 ^a		
معامل التحديد R^2	0,119		

		5,124	اختبار F
		0,029 ^b	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية على تنافسية المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,345^a)$ و معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0,119 أي ما قيمته 11.9 من التغيرات في تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بالرؤية ، كما بلغت درجة التأثير $B(0,265)$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرؤية يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,265 و تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 5,124 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و هذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للرؤية على تنافسية المؤسسة، و عدم قبول الفرضية الصفرية.

$$Y=4.917+0.265x$$

حيث:

Y: تمثل تنافسية المؤسسة

X: تمثل بعد الرؤية

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للرسالة على

تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للرسالة على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للرسالة على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الرسالة و تنافسية المؤسسة

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,422	8,500	0,000
الرسالة	0,113	1,093	0,281
معامل الارتباط R	0,175 ^a		

		0,030	معامل التحديد R^2
		1,195	اختبار F
		0,281 ^b	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (16) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة على تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,175^a) و إن معامل التحديد R^2 قدر بـ (0,030) و تؤكد عدم وجود معنوية هذا التأثير F التي بلغت 1,195 و هي ليست دالة عند مستوى معنوية 0.05 و هذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة و قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة و مستوى تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأهداف

على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأهداف على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأهداف على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17): يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الأهداف و تنافسية المؤسسة

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,422	6,215	0,000
الأهداف	0,113	2,633	0,012
معامل الارتباط R	0,393 ^a		
معامل التحديد R^2	0,154		
اختبار F	6,935		

		0,012 ^b	مستوى الدلالة
--	--	--------------------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على تنافسية المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,393^a)$ و معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0,154 أي ما قيمته 15.4 من التغيرات في تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بالأهداف ، كما بلغت درجة التأثير $B(0,113)$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالأهداف يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,113 و تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 6,935 و هي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ و هذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للأهداف على تنافسية المؤسسة، و عدم قبول الفرضية الصفرية.

$$Y=3.422+0.113x$$

حيث:

Y: تمثل تنافسية المؤسسة

X: تمثل بعد الأهداف

▪ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل

الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحليل الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18): يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين التحليل الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة

معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	1,418	3,257	0,002
التحليل الإستراتيجي	0,630	5,626	0,000
معامل الارتباط R	0,674 ^a		
معامل التحديد R^2	0,454		
اختبار F	31,649		

		0,000 ^b	مستوى الدلالة
--	--	--------------------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,674^a) و معامل التحديد R² فيقدر بـ 0,454 أي ما قيمته 45.4 من التغيرات في تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بالتحليل الإستراتيجي ، كما بلغت درجة التأثير B (0,630) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتحليل الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,630 و تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 31,649 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و هذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للأهداف على تنافسية المؤسسة، و عدم قبول الفرضية الصفرية.

$$Y=1.418+0.630x$$

حيث:

Y: تمثل تنافسية المؤسسة

X: تمثل بعد التحليل الإستراتيجي

▪ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للخيار

الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للخيار الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للخيار الإستراتيجي على تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين الخيار الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B ₀	2,985	8,710	0,000

0,014	2,571	0,221	الخيار الإستراتيجي
		0,385 ^a	معامل الارتباط R
		0,148	معامل التحديد R ²
		6,610	اختبار F
		0,014 ^b	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,385^a) و معامل التحديد R² فيقدر بـ 0,148 أي ما قيمته 14.8 من التغيرات في تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بالخيار الإستراتيجي، كما بلغت درجة التأثير B (0,221) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالخيار الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,221 و تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 6,610 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و هذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للأهداف على تنافسية المؤسسة، و عدم قبول الفرضية الصفرية.

$$Y=2.985+0.221x$$

حيث:

Y: تمثل تنافسية المؤسسة

X: تمثل بعد الخيار الإستراتيجي

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول

التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرضية الصفرية H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (20): يوضح تحليل التباين الأحادي بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و مستوى

تنافسية المؤسسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
عناصر التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	0,025	2	0,012	0,203	0,817
	داخل المجموعات	2,250	37	0,061		
	المجموع	2,275	39			
تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	0,107	2	0,054	0,803	0,456
	داخل المجموعات	2,469	37	0,067		
	المجموع	2,576	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول عناصر التخطيط الإستراتيجي ومستوى تنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 0,203، 0,456، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالفة 0,817 و 0,456 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول عناصر التخطيط الإستراتيجي ومستوى تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (12): يوضح تحليل التباين الأحادي بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و مستوى

تنافسية المؤسسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
---------	--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0,230	1,504	0,084	3	0,253	بين المجموعات	عناصر التخطيط الإستراتيجي
		0,056	36	2,021	داخل المجموعات	
0,757	0,395	0,027	39	2,275	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة
		0,069	3	0,082	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول عناصر التخطيط الإستراتيجي ومستوى تنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 1,504، 0,395، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0,230 و 0,757 وهي أكبر من 0.05. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول عناصر التخطيط الإستراتيجي ومستوى تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات

▪ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية و تنافسية المؤسسة، و كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرسالة و تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الأهداف و تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نصت الفرضية الفرعية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الخيار الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة) في مؤسسة محل الدراسة ، حيث كانت بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على التوالي (0.817)، (0.450) أما القيمة المحسوبة F فقد بلغت على التوالي (0.203)، (0.803)، أما بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي) في مؤسسة محل الدراسة، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على التوالي (0.230)، (0.757) أما القيمة المحسوبة F فقد بلغت على التوالي (1.504)، (0.395).

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل و الذي تطرقنا من خلاله إلى التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" من حيث التعريف و المهام و الأهداف، و تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة و بعد تفرغه و تحليله تم إستخدام أساليب و أدوات إحصائية التي إجريت من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، لإظهار ما جاء في نتائج الدراسة لتؤكد:

و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و تحسين تنافسية المؤسسة، كما يظهر التحليل وجود أثر بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الأهداف، التحليل الإستراتيجي، الخيار

الإستراتيجي) على تنافسية المؤسسة، و عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر الرسالة على تنافسية المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة. كما لم نجد فروق للإجابات أفراد عينة الدراسة بين التخطيط الإستراتيجي و مستوى تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

إن التخطيط الإستراتيجي بأي مؤسسة يتم من خلال مجموعة من مراحل، تساعد المؤسسة في معرفة البيئة الخارجية المحيطة بها و معرفة المنافسين لها، كذلك يساعدها في تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية و معرفة نقاط قوتها و تحديد نقاط ضعفها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون إستغلالها و هذا يساهم في تحديد البدائل و الخيارات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على مركز تنافسي عالي. و من خلال هذه الدراسة قمنا بمعالجة موضوع دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، حاولنا من خلاله الإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا أسئلتها الفرعية من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين، تم تخصيص فصل الأول للإلمام بمناحي الدراسة النظرية، و فصل ثاني خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس Mobilis بولاية غرداية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات فيما يلي:

أولاً: النتائج

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين رئيسين:

■ النتائج المستخلصة من الجانب النظري:

- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل؛
- التخطيط الإستراتيجي يحدد رؤية و رسالة المؤسسة و تكوين السياسات و تحديد الأهداف؛
- تنافسية هي إحتلال موقع تنافسي دائم في السوق، حيث تسعى المؤسسة على المحافظة عليه و تطويره أطول فترة ممكنة؛

■ النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي:

- و جود علاقة إرتباطية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي و تحسين تنافسية المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية و تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛

الخاتمة

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة و تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف و تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي و تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي و تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
- عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة لمستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة، كما هو الشأن بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

- و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة فإنه يمكن إستخلاص مجموعة من التوصيات و المتمثلة أساساً فيما يلي:
- تعزيز الإدراك لأهمية التخطيط الإستراتيجي كمارسة تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها من أجل الإستمرارية به، و ليس إعتباره كإستجابة لظرف مؤقت ما.
 - إشراك كافة العاملين بالأقسام الإدارية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية.
 - إعداد خطط تتضمن بدائل إستراتيجية مناسبة لكافة أهداف و إستراتيجيات المؤسسة، بحيث تصبح بديلاً تستطيع الإعتماد عليه عند تعذر تطبيق بعض منها.
 - وضع برامج تدريب و تنمية العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي، للرفي بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
 - يجب على المؤسسة الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي لغرض الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية، و تحسين من تنافسياتها بين المؤسسات.

ثالثاً: الأفاق المستقبلية

رغم أنّ هذه الدراسة حققت أهدافها و أجابت عن تساؤلاتها، إلاّ أنّها يمكن أن تشكل محطة إنطلاق مهمة لبحوث مستقبلية، كما أثار إنتباهنا و نحن في ختام هذه الدراسة عدة مواضيع للبحث في هذا المجال يمكن أن تعتبر بحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء و التحديد نذكر منها:

- ✓ دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات؛
- ✓ واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات؛
- ✓ معوقات التخطيط الإستراتيجي و أثرها على أداء المنظمي؛

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1) الكتب

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2008/2007.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة.
4. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
5. تامر مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، المركز القومي للبحوث، بدون طبعة، مصر، 2013.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية ، بدون طبعة، مصر، 2007.
7. نائل مطلق محمد عياصرة، التخطيط الإقليمي: دراسة نظرية و تطبيقية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
8. جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى، الطبعة الثانية، المنصورة، 2010.
9. جيمس آر. شيرمان، ترجمة محمد طه علي، التخطيط أو خطوات النجاح، مؤسسة الريان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000.
10. حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
11. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات في المؤسسات العامة (فكر معاصر و منهج علمي في عالم متجدد)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

قائمة المراجع

12. خالد محمد بني حمدان و آخرون، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري ، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
13. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
14. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة (دراسة حديثة)، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
15. زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الريادة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
16. سيد عليوة، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى، بدون سنة.
17. عايدة سيد خطاب، الإدارة التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الرياض، 1985.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، الطبعة الأولى، جدة، 2004.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005/2004.
21. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010/2009.
22. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط-التنظيم-إدارة الأفراد-إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008.
23. عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الفعالية الإدارية(التخطيط و الرقابة) أساس نجاح الإدارة، مطبعة النيل، الطبعة الثانية، القاهرة بدون سنة.

قائمة المراجع

24. علي الخطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
25. علي السلمي، التخطيط و المتابعة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة.
26. فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، بدون سنة.
27. مارتن الكلوفن، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الإستراتيجي للجامعات و التعليم العالي، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة.
28. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مؤسسة الريان، بدون طبعة، 2014.
29. مجيد مسعود، التخطيط للتقدم الإقتصادي و الإجتماعي، دار عالم المعرفة، بدون طبعة، الكويت، 1984.
30. محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
31. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
32. محمد شويح، مبادئ الإدارة الأعمال (التخطيط-التنظيم-التوجيه-القيادة-الرقابة)، دار جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
33. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر و المستقبل)، مركز تطوير الأداء و التنمية، بدون طبعة، مصر ، 2007-2008.
34. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة(بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
35. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012.

قائمة المراجع

36. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
37. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011.
38. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم و الأسس و الوظائف، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا، 2003.
39. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
40. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
41. نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية (التخطيط-التنفيذ-التقييم)، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.
42. الهادي المشعال، التخطيط و تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الإسلامية، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2010.
43. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

2) المجالات

44. طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 05، العدد 10، العراق، 2013.
45. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 23، 1433م، ص 185.

قائمة المراجع

46. فاضل محمد القيسي، زيد خوام محمود، المهارات القيادية و تأثيرها في التخطيط الإستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد86، 2015.
47. الطيب دواوي و آخرون، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد12، بسكرة، الجزائر، 2007.
48. ريجان الشريف، هوم لمياء، دور مناخ الإستثمار في دعم و ترقية تنافسية الإقتصاد الوطني الجزائري: دراسة تحليلية تقييمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد2013، 36.
49. حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد01، 2014.
50. نحاوة لونيس، التخطيط الإستراتيجي للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية دراسة ميدانية : الرباطات الولائية لولاية الشلف ، معارف (مجلة علمية محكمة) ، المجلد 10 ، العدد 19، 2015.
51. ليلبوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريسيباتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد 01 ، المجلد 01 ، الجزائر، 2014.
52. عاطف محمود عوض ، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية علما للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، كلية الأعمال والتمويل ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 29 ، العدد 01 ، سوريا، 2013.
53. عرفة جبريل أبو نصيب، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية و الإقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 01 ، السودان، 2013.

(3) الملتقيات و الدوريات العلمية

قائمة المراجع

54. بلعلياء خديجة، مداخلة بعنوان: الذكاء التسويقي كمدخل لإكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، 2012.
55. بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم، مداخلة بعنوان: مداخلة بعنوان: دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة (محور المشاركة: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة)، الملتقى الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.
56. بن علي أمينة، بوزيان العجال، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، المحور الأول: التنافسية و تأثيرها على منظمات الأعمال، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009.
57. حفصي رشيد، عبد الغفور دادن، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محدثات المسؤولية الإجتماعية و البيئية، ملتقى حول: سلوك المؤسسات أقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، 2012.
58. عيسى دراجي، مداخلة بعنوان: البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010.
59. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط، دورية سلسلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003.
60. مزهودة نورالدين، بطاقة مشاركة: أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
61. مهداوي هند، صباغ رفيقة، عنوان المداخلة: دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

62. أسيا بلقاضي، أثر شهادة الأيزو في الإستراتيجية التنافسية للشركة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007.
63. أوريسي هبة الله، تنافسية القطاع و انعكاساته على التنمية المستدامة في دول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد الدولي و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011.
64. باسلفار سقنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين، 2008.
65. بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة أل دوداح ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2012.
66. بوربالة احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
67. بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.
68. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة أوت 20، 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.

قائمة المراجع

69. رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012.
70. عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، قسم الإقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا 2009.
71. عطالله فهد السرحان، دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
72. عمر بن عليان الأيداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الإتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.
73. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
74. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، تخصص إدارة الشركات، 2010.
75. قويدري ميادة، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008.
76. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، إختصاص إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع

77. 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 مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- المراجع باللغة الأجنبية
78. مصطفى محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، إختصاص إقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.
79. ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، 2011.
80. ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة : شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ، رسالة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، مصر ، 2011.

1) Books:

81. Mechel Marchesnay, **Management Stratégique**, Les éditions de l'adreg, 2004, Paris.

2) Periodicals:

82. CHATCHAI THNARUDEE, **INTERACTION DYNAMICS OF STRATEGIC PLANNING WITHIN M-FORM BASED FIRMS**, PhD thesis in Strategic Management and Management, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand, 2012.

83. G van der Waldt, **A business Process reengineering framework to enhance strategic planning within higher education: The case of The Tshwane University of Technology**, Thesis submitted For The Degree Doctor Philosophiae in Public Management and Governance at The Potchefstroom Campus of The North-west University, October 2015, P77

84. ONISHCHENKO VALENTINA, **MARKETING ANALYSE DES COMPÉTITIVITÉ STATE BANK**, DEPARTMENT OF GRADUATE STUDIES IN SHI

BANKING "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING SERVICES OF NBU, JOURNAL OF MARKETING AND INNOVATION, 2011, ISSUE 3, VOL. 2, 2011, UKRAINE.

85. Zachary B. Awino, **Strategic Planning and Competitive Advantage of ICTSmall and Medium Enterprises in Kenya**, University of Nairobi, Kenya, No. 01, vol. 01, Kenya, 2013.

(3) المواقع الإلكترونية

86. براهيمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة

حالة مؤسسة الإسمنت و مشروعاته بالشلف -ECDE-
،"

http://www.univnchlef.dz/ratsh/Article_Revue_Academique_N_05_2011/article_2017/04/29_09.pdf

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة الأسماء السادة المحكمين

<u>الجامعة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الأستاذ</u>	<u>الرقم</u>
جامعة غرداية	محاضرة من درجة (ب)	الشرع مريم	01
جامعة غرداية	محاضرة من درجة (أ)	عجيلة محمد	02
جامعة غرداية	أستاذ محاضر من درجة (أ)	علماوي أحمد	03
جامعة غرداية	أستاذ مساعد من درجة (ب)	طالب أحمد نورالدين	04
جامعة غرداية	أستاذ مساعد من درجة (ب)	خنوس محمد الهادي	05

الملحق رقم (2): تسهيل المهمة



الملحق رقم (03): إستمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

إختصاص : ماستر إدارة الأعمال

قسم : علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإستراتيجية

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير إختصاص إدارة الأعمال الإستراتيجية بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية غرداية) من خلال الإجابة على أسئلة الإستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقه بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فرأيكم عامل أساسي من عوامل الوصول إلى نتائج دقيقة. و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبة : شرع سهيلة

أولا : البيانات الشخصية:

الجنس:	ذكر	أنثى
الفئة العمرية:	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة
المؤهل العلمي:	أقل من ثانوي	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
عدد سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات	من 11 سنة - إلى 15 سنة

المستوى الوظيفي:	مدير	رئيس مصلحة	تقني سامي	موظف

ثانياً : متغيرات الدراسة:

أولاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي					
رقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
العبارات الخاصة بالرؤية					
01	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة				
02	تحدد رؤية المؤسسة مجال نشاطها الحالي				
03	تتسم رؤية مؤسسة بأنها هادفة وتستشرف المستقبل				
04	تتضمن رؤية المؤسسة أهدافاً قابلة لتحقيق في مدى زمني معين				
05	رؤية المؤسسة تقود نحو التغيير الإيجابي والمطور للمؤسسة				
العبارات الخاصة بالرسالة					
06	تتسم رسالة المؤسسة بالمرونة والتكيف مع جميع المتغيرات.				
07	توجد لدى المؤسسة رسالة مكتوبة تعبر بوضوح عن أهدافنا وغاياتنا.				
08	تراعي رسالة مؤسسة الظروف الواقعية والموضوعية لعمل المؤسسة.				
09	تعبر رسالة المؤسسة عن القيم والفلسفة التي تتبناها المؤسسة.				
10	رسالة المؤسسة قابلة للتجسيد إلى خطط وبرامج				

					عمل واضحة.
					11 رسالة المؤسسة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين.
العبارات الخاصة بالأهداف					
					12 أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي تواجه المؤسسة
					13 أهداف المؤسسة قابلة للقياس الكمي و الوصفي
					14 تتسم أهداف وغايات المؤسسة بالوضوح والفهم لدى جميع الأفراد (العاملين ، الزبائن)
					15 الأهداف التي تتبناها المؤسسة متوازنة و متكاملة
					16 تتوافق أهداف مع الظروف المحيطة للمؤسسة
					17 أهداف المؤسسة شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة داخل المؤسسة و خارجها
العبارات الخاصة بالتحليل الإستراتيجي.					
					18 تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية وذلك للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا
					19 تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية وذلك من أجل التعرف على مصادر القوة و نقاط الضعف
					20 تقوم المؤسسة بشكل دائم بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ذلك من أجل إستثمارها
					21 تعرف المؤسسة على التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك من أجل تجنبها والحد من أثارها السلبية

					تقف المؤسسة على نقاط الضعف لتفادي الخطر	22
					تحديد نقاط القوة وذلك من أجل تطويرها والمحافظة عليها و الإستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة	23
					تقوم إدارة المؤسسة بتحليل التهديدات المتوقعة من المنافسين	24
العبارات الخاصة بالخيار الإستراتيجي.						
					تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق الأهداف المنشودة	25
					تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة	26
					تتشارك المؤسسة مع جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	27
					تركز إدارة المؤسسة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	28
ثانياً: تنافسية المؤسسة						
					تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة ممكنة	29
					لدى المؤسسة القدرة على النظر إلى شكاوى الزبائن في وقت قياسي و أسرع من المنافسين.	30
					تركز المؤسسة على تقليل تكلفة الخدمة المقدمة	31
					تحمي المؤسسة خصوصية عملائها وهوياتهم	32
					التعامل مع لغة البرمجيات في أي تعامل تقوم به المؤسسة	33

				34	تحاول المؤسسة التخلص من جميع المخاطر و العقبات التي تواجهها
				35	تراقب المؤسسة عملية تقديم الخدمة للزبون لتقليل حجم الأخطاء
				36	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين جودة الخدمة المقدمة
				37	تتميز مؤسساتنا عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات و الخبرات المتطورة.
				38	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
				39	تحاول المؤسسة تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.
				40	إن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة
				41	إن أسعار مؤسسة أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة
				42	يمثل رضا الزبائن والعملاء هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في مؤسستنا
				43	تمتلك المؤسسة تقنيات إنتاجية أفضل مما تملكه المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع
				44	تتوفر المؤسسة على موارد تكنولوجية مختلفة و متطورة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها في أجل قصير
				45	المؤسسة تستبق غيرها من المؤسسات المنافسة في تقديم المنتج الجديد
				46	تعتمد المؤسسة منافذ توزيعية واسعة لإيصال

					منتجاتها إلى المستهلك في اقرب مكان	
					تحرص المؤسسة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية	47
					تنظر إدارة المؤسسة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين و التطوير	48

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



لتصميم من إعداد الطالبة نانا علم، للعلوم الداخلية للمؤسسة

الملحق رقم (05): خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	21	52.5	52.5	52.5
Valid أنثى	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	21	52.5	52.5	52.5
Valid من - 30 أقل من 40 سنة	16	40.0	40.0	92.5
من - 40 أقل من 50 سنة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	3	7.5	7.5	7.5
جامعي	34	85.0	85.0	92.5
Valid دراسات عليا (ماجستير، ماجستير ، دكتوراه)	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	22	55.0	55.0	55.0
Valid من 5 سنوات إلى 10 سنوات	17	42.5	42.5	97.5
من 11 سنة إلى 15 سنة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	1	2.5	2.5	2.5
رئيس مصلحة	7	17.5	17.5	20.0
Valid تقني سامي	11	27.5	27.5	47.5
موظف	21	52.5	52.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (06) : قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) و إختبار التوزيع الطبيعي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	48

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المؤسسة تنافسية	التخطيط عناصر الإستراتيجي
N		40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8600	3,9020
	Ecart-type	,25700	,24151
Différences les plus extrêmes	Absolute	,105	,137
	Positive	,105	,137
	Négative	-,084	-,090
Z de Kolmogorov-Smirnov		,661	,864
Signification asymptotique (bilatérale)		,774	,444

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		عناصر التخطيط الإستراتيجي	المؤسسة تنافسية
N		40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1500	3.9500
	Std. Deviation	.46959	.55238
Most Extreme Differences	Absolute	.200	.214
	Positive	.200	.214

Negative	-.197-	-.186-
Kolmogorov-Smirnov Z	1.267	1.353
Asymp. Sig. (2-tailed)	.50	.051

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
واضحة إستراتيجية رؤية المؤسسة لدى	40	2,00	5,00	4,2000	,79097
نشاطها مجال المؤسسة رؤية تحدد	40	2,00	5,00	3,8500	,66216
الحالي					
هادفة بأنها مؤسسة رؤية تتسم	40	2,00	5,00	3,7500	,77625
المستقبل وتستنشر					
قابلة أهدافا المؤسسة رؤية تتضمن	40	2,00	5,00	3,8250	,74722
معين زمني مدى في لتحقيق					
الإيجابي التغيير نحو تقود المؤسسة رؤية	40	1,00	5,00	3,8750	,88252
للمؤسسة والمطور					
والتكيف بالمرونة المؤسسة رسالة تتسم	40	2,00	5,00	3,6250	1,00480
المتغيرات جميع مع					
تعبر مكتوبة رسالة المؤسسة لدى توجد	40	1,00	5,00	3,4500	,98580
وغاياتنا أهدافنا عن بوضوح					
الواقعية الظروف مؤسسة رسالة تراعي	40	2,00	5,00	3,3250	1,02250
. المؤسسة لعمل والموضوعية					
والفلسفة القيم عن المؤسسة رسالة تعبر	40	2,00	5,00	3,7250	,81610
. المؤسسة تتبناها التي					
خطط إلى للتجسيد قابلة المؤسسة رسالة	40	2,00	5,00	3,8000	,72324
واضحة عمل وبرامج					
للعمل ومحفزة طموحة المؤسسة رسالة	40	3,00	5,00	3,9250	,69384
. للعاملين والإبداع					
بالمرونة تتسم المؤسسة وغايات أهداف	40	1,00	5,00	3,5750	1,15220
المتغيرات مع التكيف على والقدرة					
. المؤسسة تواجه التي الطارئة					
للقياس قابلة المؤسسة أهداف وغايات	40	2,00	5,00	3,7250	,64001
. والوصفي الكمي					
بالوضوح المؤسسة وغايات أهداف تتسم	40	1,00	5,00	3,8500	,76962
، العاملین (الأفراد جميع لدى والفهم					
(الزبان					
المؤسسة تتبناها التي الأهداف والغايات	40	2,00	5,00	3,8500	,76962
ومتكاملة متوازنة					

الظروف مع الغايات و أهداف تتوافق للمؤسسة المحيطة	40	1,00	5,00	3,6250	,86787
لجميع شاملة المؤسسة و غايات أهداف المؤسسة داخل المطلوبة التطوير جوانب وخارجها.	40	2,00	5,00	3,7000	,72324
الخارجية البيئة بتحليل المؤسسة تقوم يمكن التي المتغيرات على للتعرف وذلك مستقبلا عليها تؤثر أن	40	1,00	5,00	3,6000	,77790
الداخلية البيئة بتحليل المؤسسة إدارة تقوم مصادر على التعرف أجل من وذلك الضعف ونقاط القوة	40	2,00	5,00	3,8250	,81296
الفرص بتحديد دائم بشكل المؤسسة تقوم أجل من ذلك الخارجية البيئة في المتاحة إستثمارها	40	2,00	5,00	3,9000	,70892
البيئة في التهديدات على المؤسسة تعرف تجنبها أجل من وذلك للمؤسسة الخارجية السلبية أثارها من والحد	40	2,00	5,00	4,0500	,71432
لتفادي الضعف نقاط على المؤسسة تقف الخطر	40	3,00	5,00	3,9750	,57679
تطويرها أجل من وذلك القوة نقاط تحديد في منها الإستفادة و عليها والمحافظة المؤسسة أحوال تحسين	40	2,00	5,00	3,8250	,63599
التهديدات بتحليل المؤسسة إدارة تقوم المنافسين من المتوقعة	40	2,00	5,00	3,7750	,69752
والجداول بالبرامج المؤسسة إدارة تلتزم الأهداف لتحقيق تضعها التي الزمنية المنشودة	40	3,00	5,00	3,9500	,55238
إستراتيجية قرارات المؤسسة تتخذ الموضوع الخطط مع تتسجم	40	3,00	5,00	3,9500	,67748
في العاملين جميع مع المؤسسة تتشارك المساعدة التنفيذية الخططة إعداد	40	2,00	5,00	3,6250	,95239
ملائمة مدى على المؤسسة إدارة تركز البيئة متغيرات مع إستراتيجي خيار كل الخارجية	40	2,00	5,00	3,5750	,95776
التطوير و البحث المؤسسة تستخدم إلى للوصول الإنتاجية عملياتها لتحديث ممكنة تكلفة بأقل أهدافها	40	2,00	5,00	3,7000	1,04268
إلى النظر على القدرة المؤسسة لدى أسرع و قياسي وقت في الزبائن شكاوى المنافسين من	40	2,00	5,00	3,5750	,93060
الخدمة تكلفة تقليل على المؤسسة تركز المقدمة	40	2,00	5,00	3,8000	,72324

عملائها خصوصية المؤسسة تحمي وهوياتهم	40	2,00	5,00	3,8000	,56387
تعامل أي في البرمجيات لغة مع التعامل المؤسسة به تقوم	40	3,00	5,00	3,9000	,59052
جميع من التخلص المؤسسة تحاول تواجهها التي العقبات و المخاطر	40	1,00	5,00	3,7500	,89872
الخدمة تقديم عملية المؤسسة تراقب الأخطاء حجم لتقليل للزبون	40	2,00	5,00	3,9000	,54538
لتحسين متنوعة أساليب المؤسسة تستخدم المقدمة الخدمة جودة	40	1,00	5,00	3,6500	,92126
المؤسسات باقي عن مؤسساتنا تتميز الخبرات وبالمهارات المنافسة المتطورة	40	3,00	5,00	3,9500	,45007
حجم في عالية مرونة المؤسسة تمتلك حاجات في الحاصلة للتغيرات الإستجابة . الزبائن ورغبات	40	2,00	5,00	3,6500	,80224
جديدة خدمات تقديم المؤسسة تحاول المنافسين من أكبر بسرعة	40	2,00	5,00	3,8750	,56330
ذات المؤسسة تقدمها التي الخدمات إن المنافسة بالشركات مقارنة عالية جودة	40	2,00	5,00	3,6500	,62224
أسعار من أحسن مؤسسة أسعار إن المنافسة الشركات	40	2,00	5,00	3,8500	,66216
هدفا والعملاء الزبائن رضا يمثل مؤسستنا في العليا للإدارة إستراتيجية	40	2,00	5,00	3,8000	,51640
مما أفضل إنتاجية تقنيات المؤسسة تمتلك نفس في تنشيط التي المؤسسات تملكه القطاع	40	2,00	5,00	3,8000	,68687
تكنولوجية موارد على المؤسسة تتوفر على يصعب متطورة و مختلفة أجل في حيازتها المنافسة المؤسسات قصير	40	2,00	5,00	3,7250	,59861
من غيرها تستيق المؤسسة المنتوج تقديم في المنافسة المؤسسات . الجديد	40	2,00	5,00	3,7750	,57679
توزيعية منافذ المؤسسة تعتمد المستهلك إلى منتجاتها لإيصال واسعة مكان اقرب في	40	3,00	5,00	3,8500	,62224
وحداتها تكامل على المؤسسة تحرص تطراً التي التغيرات لمواجهة الداخلية الخارجية بينها على	40	3,00	5,00	3,8250	,50064
التي للمشكلات المؤسسة إدارة تنظر و للتحسين فرص أنها على تواجهها التطوير	40	3,00	5,00	3,8250	,63599

N valide (listwise)

40

الملحق رقم (08): معامل الارتباط

Corrélations

	التخطيط عناصر الإستراتيجي	المؤسسة تنافسية
Corrélation de Pearson	1	,367*
الإستراتيجي التخطيط عناصر Sig. (bilatérale)		,020
N	40	40
Corrélation de Pearson	,367*	1
المؤسسة تنافسية Sig. (bilatérale)	,020	
N	40	40

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

Corrélations

	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل الإستراتيجي	الإستراتيجي الخيار	المؤسسة تنافسية
Corrélation de Pearson	1	,089	,286	-,085	,322*	,345*
الرؤية Sig. (bilatérale)		,583	,074	,603	,043	,029
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,089	1	,652**	,165	,149	,175
الرسالة Sig. (bilatérale)	,583		,000	,310	,360	,281
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,286	,652*	1	,483**	,462**	,393*
الأهداف Sig. (bilatérale)	,074	,000		,002	,003	,012
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,085	,165	,483**	1	,571**	,674**
الإستراتيجي التحليل Sig. (bilatérale)	,603	,310	,002		,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,322*	,149	,462**	,571**	1	,385*
الإستراتيجي الخيار Sig. (bilatérale)	,043	,360	,003	,000		,014
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,345*	,175	,393*	,674**	,385*	1
المؤسسة تنافسية Sig. (bilatérale)	,029	,281	,012	,000	,014	
N	40	40	40	40	40	40

الملحق رقم (10): جداول الانحدار المتعدد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,345 ^a	,119	,096	,24441

a. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية

b. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,306	1	,306	5,124	,029 ^b
1 Résidu	2,270	38	,060		
Total	2,576	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية

Coefficients^a

Modèles	Coefficients standardisés	T	Sig.
	Bêta		
1	,469	10,495	,000
1	,117	2,264	,029

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,175 ^a	,030	,005	,25636

a. Valeurs prédites : (constantes), الرسالة

b. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,079	1	,079	1,195	,281 ^b
1 Résidu	2,497	38	,066		
Total	2,576	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) الرسالة	3,422	,403		8,500	,000
	,113	,103	,175	1,093	,281

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,393 ^a	,154	,132	,23943

a. Valeurs prédites : (constantes), الأهداف

b. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,398	1	,398	6,935	,012 ^b
	Résidu	2,178	38	,057		
	Total	2,576	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الأهداف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) الأهداف	2,714	,437		6,215	,000
	,301	,114	,393	2,633	,012

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,454	,440	,19232

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي التحليل

b. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,171	1	1,171	31,649	,000 ^b
1 Résidu	1,405	38	,037		
Total	2,576	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي التحليل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,418	,435		3,257	,002
1 الإستراتيجي التحليل	,630	,112	,674	5,626	,000

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,385 ^a	,148	,126	,24030

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الخيار

b. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,382	1	,382	6,610	,014 ^b
1 Résidu	2,194	38	,058		
Total	2,576	39			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الخيار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,985	,343		8,710	,000
1 الإستراتيجي الخيار	,221	,086	,385	2,571	,014

الملحق رقم (11): الاختبار الاحصائي One Way ANOVA

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,025	2	,012	,203	,817
الإستراتيجي التخطيط عناصر Intra-groupes	2,250	37	,061		
Total	2,275	39			
Inter-groupes	,107	2	,054	,803	,456
المؤسسة تنافسية Intra-groupes	2,469	37	,067		
Total	2,576	39			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,253	3	,084	1,504	,230
الإستراتيجي التخطيط عناصر Intra-groupes	2,021	36	,056		
Total	2,275	39			
Inter-groupes	,082	3	,027	,395	,757
المؤسسة تنافسية Intra-groupes	2,494	36	,069		
Total	2,576	39			

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
VI - III	الملخص.....
VI - V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الاشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
أ	- مشكلة الدراسة.....
ب	- الفرضيات.....
ج	- نموذج الدراسة.....
ج	- أهداف الدراسة.....
د	- أهمية الدراسة.....
د	- حدود الدراسة.....
د	- منهج الدراسة.....
هـ	- صعوبات الدراسة.....
هـ	- هيكل الدراسة.....
و	- مصطلحات الدراسة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.....
3	المطلب الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي.....

20	المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة.....
31	المطلب الثالث: العلاقة التخطيط الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة.....
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
33	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
35	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
38	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
39	المطلب الرابع: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
42	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

44	تمهيد الفصل.....
45	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس.....
45	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة.....
45	المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة.....
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
58	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة.....
58	المطلب الأول: الطريقة والأدوات.....
51	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.....
73	خلاصة الفصل.....
75	خاتمة.....
79	قائمة المراجع.....
90	ملاحق.....