

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

الموضوع:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شويخي اسماعيل

من إعداد الطالب (ة):

- شنافي دلال

- عيزيز رجاء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ.	- بن صوشة رياض
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - ب.	- شويخي اسماعيل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ.	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شويخي اسماعيل

لجنة المناقشة

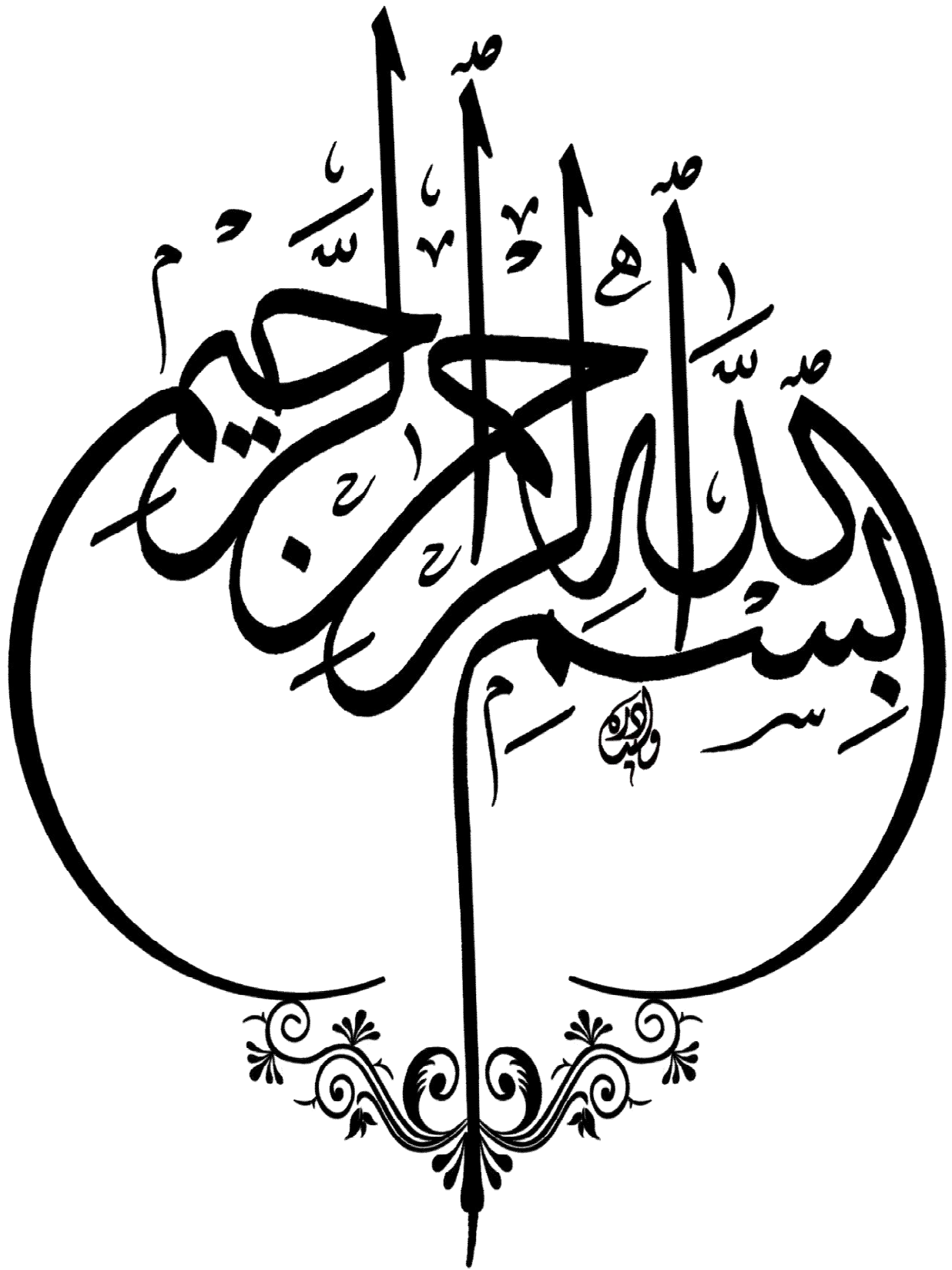
من إعداد الطالب (ة):

- شنافي دلال

- عزيز رجاء

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر -أ-	- بن صوشة رياض
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر -ب-	- شويخي اسماعيل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر -أ-	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022



الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، واقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجلال النعم، وعظيم الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ

بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث...

وأخص بذلك مشرفي، الأستاذ الدكتور: شويخي اسماعيل، الذي قوم وتابع، وصوب،

بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث، والذي وجدت في توجيهاته حرص العلم، التي

توتي ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذين الكريمين عضوي لجنة المناقشة على جهودهم في

قراءة الرسالة وتصويبها، وقد أفدت من توجيهاتهم بإذن الله، فجزاهما الله خير

الجزاء...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، وتمنياته المخلصة...

اشكرهم جميعا وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك من موازين حسناتهم.

الإهداء

الحمد لله والشكر له وحده على جزيل النعمة والعطاء وله الفضل على إحسانه، أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من كلله الله بالهيبة والوقار..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد "والدي العزيز".

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى من ترعرعت في أحضانها، ونشأت في عز سلطانها، وكانت لي صاحبة الرفيقة، المعلمة والطبيبة، وكانت المنيرة في دربي وسبيلي "أمي الغالية".

إلى اللذين أموت في حبهم ولا أتصور الحياة من دونهم إخوتي وأخواتي وابنة أختي مرام وزوجي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل صديقاتي وزميلاتي ورفيقات دربي، إلى جميع الأصدقاء اللذين عرفهم بي المشوار الدراسي وتركوا في نفسي أثرا طيبا والى كل من أدركهم القلب ولم يدركهم القلم.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزأين، جزء نظري حاولنا فيه الإلمام بجميع جوانب الموضوع بدءا بالجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية، ومحاولين إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، و جزء تطبيقي استخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قمنا بتوزيع الإستبانة بهدف استطلاع آراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث توصلنا إلى عدم وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

توصلت الدراسة لنتائج التالية:

لا يوجد أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، والخطة إستراتيجية، والقرارات الإستراتيجية تحسينية) ووجود أثر للبعد الثاني والمتمثل في التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، الخطة الإستراتيجية، القرارات الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic planning and the extent of its contribution to achieving competitive advantage, as this study was divided into two parts, a theoretical part in which we tried to get acquainted with all aspects of the subject starting with the theoretical aspect of strategic planning and competitive advantage, trying to highlight the importance of strategic planning in achieving competitive advantage, And an application part. We used the questionnaire as a tool for data collection. We concluded that there is an application of the strategic planning process in achieving competitive advantage in the Kdeila Mineral Water Corporation in Biskra.

The study reached the following results:

There is no effect of the dimensions related to strategic planning practices (the interest and support of senior management of strategic planning, the strategic plan, and improvement strategic decisions) and the existence of an impact of the strategic analysis of the internal and external environments on competitive advantage.

Key words:

Strategic Planning, Attention and support of senior management for strategic planning, Strategic analysis of the internal and external environments, Strategic plan, Strategic decisions, Competitive advantage.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	نموذج تحليل مصفوفة (swot) أو (tows)	1
23	تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة.	2
28	مكونات الماء المعدني "قديلة".	3
30	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	4
33	معاملات الثبات والصدق.	5
34	اختبار الإعتدالية.	6
37-35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد التخطيط الاستراتيجي.	7
40	أفراد عينة البحث عن النسبية إجابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية عبارات محور الميزة التنافسية.	8
42	إختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الأولى.	9
42	إختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية.	10
43	إختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة.	11
44	إختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة.	12
44	إختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الرئيسية.	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
04	المكونات الرئيسية للرؤية	02
24	أعمدة بيانية تمثل تطور العمالة بمؤسسة قديلة	03
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	04

مقدمة

حدث تطور في العالم بدرجات كبيرة خلال العقود الماضية، نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، فبعد أن كان العالم مناطق متباعدة أصبح ويفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا عبارة عن مدينة صغيرة لا حدود لها، كما أصبح التقدم والتطور العلمي أحد سمات هذا العصر، وأمام كل هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن إستمراريتها، حيث أصبحت المؤسسات والشركات بل الدول والأفراد لا يقدمون على اتخاذ أي قرار ما لم يكن قد تم إعداده والتخطيط له مسبقاً وبشكل جيد ومدروس، الأمر الذي استوجب إحداث تغييرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره تهديداً للمنظمة، لذا أصبح لزاماً على المنظمات تبني مناهج إدارية حديثة في التسيير تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستويات أداء أفضل، بحيث تحاول أغلب المؤسسات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح، وبالتالي الإستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل وإن هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أية منظمة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة الأخرى، وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب أن تعمل المنظمات، وتبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة هذه المناهج كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، ومن أهم المحاور الأساسية لنجاحها، وتعظم أهميته في المنظمات كأحد أهم الأدوات الإدارية المثالية لحلال العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشأت المنظمة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية الضرورية لإنجاز الأنشطة وتفعيل المشاريع، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار، هذا ما جعل المنظمات تتطلع إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي.

إشكالية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وهذا ما يمكن أن تبرزه الإشكالية التالية:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ✓ ما مستوى دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؟ وهل له أثر في تنافسيتها؟
- ✓ ما مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية بالمؤسسة محل الدراسة؟ وهل له أثر في تنافسيتها؟

- ✓ ما مدى وجود الخطط الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟ وهل له أثر في تنافسيتها؟
- ✓ ما أهمية وجود القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟ وهل له أثر في تنافسيتها؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية؟

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر لاهتمام ودعم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر لتحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.

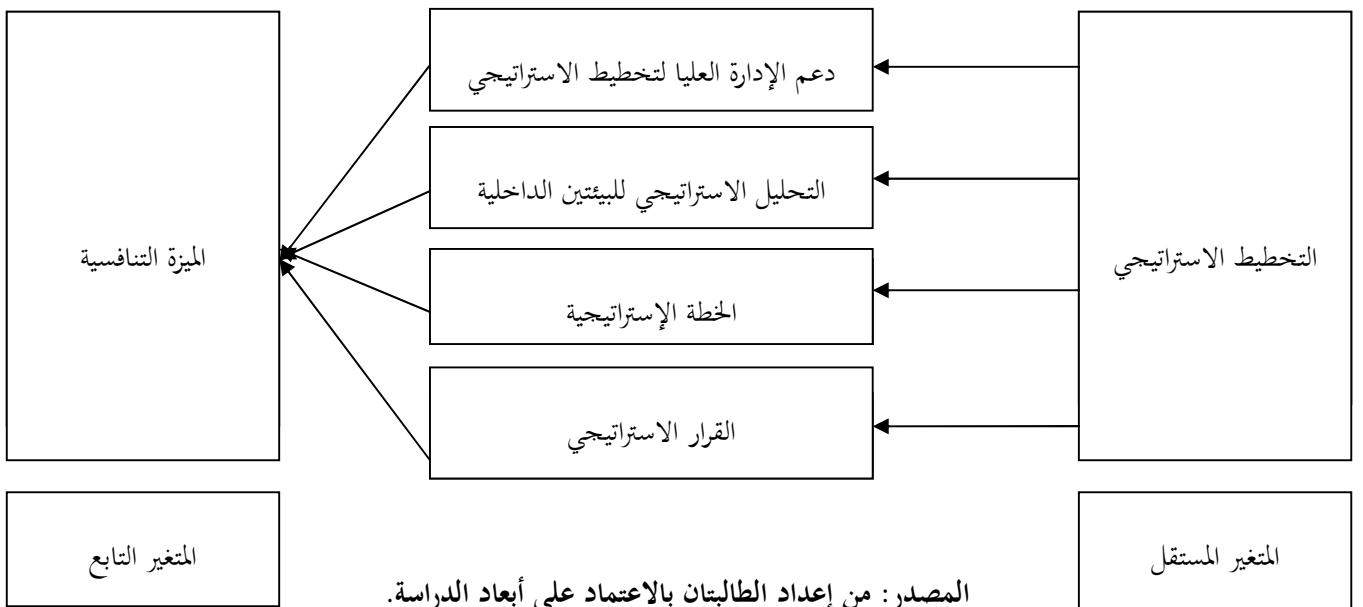
الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر للخطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما: المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة في اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، أما بالنسبة للمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



التموضع الإستراتيجي:

إن الفلسفة الإستراتيجية التي سوف ننتهجها تعتمد على الاستنباط، لأن الاستنباط هو المقاربة التي تقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق ونظريات معروفة ومعممة مسبقاً. وبمعنى ذلك أن يتم استعمال الحقائق والنظريات الخاصة بجميع الظواهر المتماثلة في دراسة الظاهرة محل الدراسة، مع توقع أن تظهر دراسة تلك الظاهرة الحقائق والنظريات المعممة حول مثيلاتها من الظواهر.

أما إستراتيجية الدراسة التي سوف نعتد عليها هي دراسة حالة في الجانب التطبيقي، أما عن أدوات جمع المعلومات فقد اعتمدنا على الاستبيان.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اختيار الفرضيات المقترحة، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض التعرف على المفاهيم العامة والخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وكذا الميزة التنافسية والعلاقة بينهما، والمنهج التحليلي في عرض المعطيات والأرقام بالنسبة للجانب التطبيقي الذي تم على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

أدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا على جمع البيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تتمثل أهمها فيما يلي:
الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات.

وفيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- فقد اعتمدنا على:

الإستبيان، الملاحظة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبلوغ هدف البحث تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، يضم المبحث الأول في محتواه التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تعريفه وذكر خصائصه وأهميته وأبعاده... إلخ، وإدراج بعض الجوانب التي تتعلق به، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني قمنا بتخصيصه للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، قمنا بتعريفها وذكر أهميتها وأبعادها ومصادرها، وكذلك وضع العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية).

الفصل الثاني تناولنا فيه الجانب التطبيقي لإسقاط الجانب النظري و ذلك من خلال توزيع استبيان في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، من اجل معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

حدود الدراسة:

يتحدد البحث مما يلي:

- **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2022/2021).
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيقه والعمل به في المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

كون أن موضوع البحث يحتاج لدراسة وتطبيقها على الدول النامية ومن بينها الجزائر لأن العصر الحديث الذي نعيشه اليوم أصبح يتطلب هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الإدارات بمختلف أنواعها، لتحديد أهدافها المستقبلية وتحقيقها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجموعة من النقاط التالية:

- دراسة مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
- توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وأبعادها.
- إدراج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح مهما جدا بالنسبة لأي مؤسسة كونها تسعى للنجاح وتحقيق الأهداف، علما أن معظم المؤسسات الرائدة تتبنى هذا الأسلوب في التخطيط، إضافة إلى أن المزايا التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسة من صنع مكانة لها في السوق لذا لا بد من البحث في هذين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على كل منهما.

وتعد أهمية الدراسة تبعا لأهمية التخطيط الاستراتيجي لكونه أداة هامة في بناء ميزة تنافسية في المؤسسة، وكما تظهر هاته الأهمية في مدى إمكانية تطبيق هذا النوع من التخطيط في المؤسسة.

كما تساعد هذه الدراسة في معرفة كيفية الوصول إلى مختلف النقاط المشتركة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية والعمل على معرفة العلاقة بينهما للاستفادة من ذلك، وكذا إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:
التخطيط الاستراتيجي
والميزة التنافسية

تمهيد:

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فاعلمت المؤسسات مزودة بخطة إستراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهدته التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة الانتشار في اغلب المؤسسات، إلا انه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا وإقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة المؤسسات والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية، بحيث توضع استراتيجيات في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف"، إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده الاتحاد الفيدرالي الأمريكي عام 1997، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (خالد صبري، 2010، صفحة 18).

كما عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف" (يعيشي، 2016، صفحة 09).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي

1. خصائص التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي عدة خصائص يتميز بها نذكر منها (زعيبي، 2014، صفحة 36):

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- التنبؤ للمستقبل حيث يهدف إلى التنبؤ بما يمكن حدوثه في المستقبل، والاهتمام به.

2. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وغيرها وتمثل فيما يلي (درويش، 2014، الصفحات 4-5):

- ضرورة لمواجهة التغيرات المستقبلية: فمن أجل الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة، فالمخطط لا يمكنه أن يضع أهدافه، ويتوقف عن ذلك الحد، وإنما عليه أن يعمل بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- يركز على أهداف المؤسسة: حيث تسعى المؤسسات إلى وضع خطط لإنجاز هذه الأهداف، ومتابعة هذه الخطط دوريا وتعديلها، وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها.
- يوفر النفقات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المائية والمالية والبشرية بأكفأ الوسائل مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- أساس للرقابة: حيث لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، فالمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة بدون تخطيط.
- يقلص من المخاطر: حيث يكمن دور التخطيط في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للمواد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يخفض من نسبة الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.
- يساعد في عملية الاتصال: يعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة من أجل تحقيق الخطط الإستراتيجية.

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل هي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، وتمثل فيما يلي (زعبي، 2014، الصفحات 39-47):

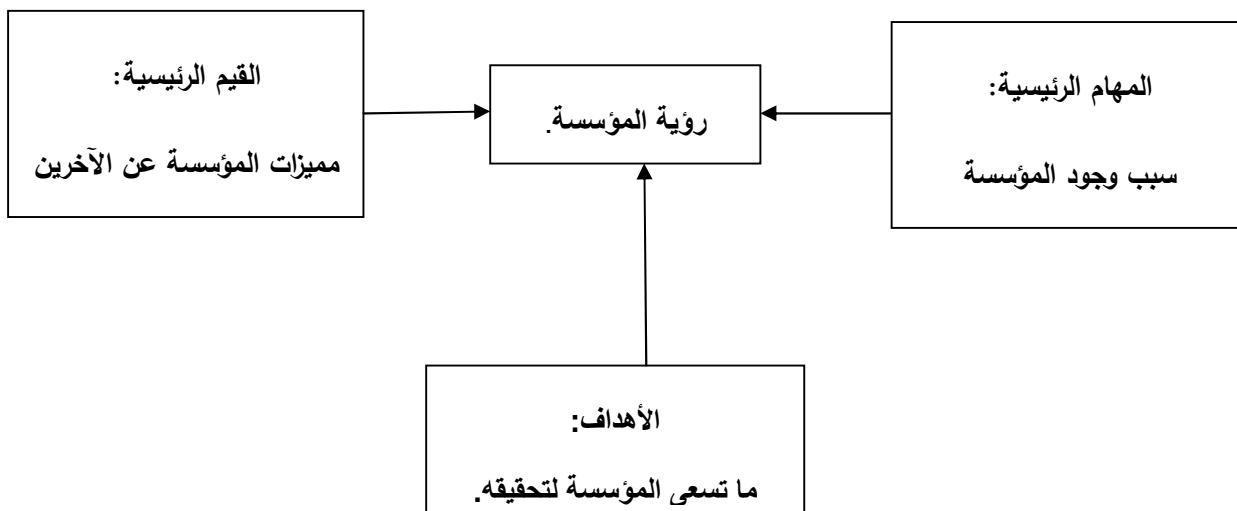
1. الرؤية الإستراتيجية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". ولا يجب أن تتعارض الرؤية مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.

وبالتالي تبين الرؤية وجهة المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً.

وبالتالي فان وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة.

تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الرؤية الإستراتيجية

بالتالي فإن الرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى إليها المؤسسة في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين. لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة، إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذان يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يقضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

وفي هذا السياق يشير كوتلر (kotler) إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:

- **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- **المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- **متجذرة:** تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- **جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين.
- **الإعلامية وقابلية الإيصال:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- **الجاذبية:** تجذب القلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

2. الرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أو أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارستها".

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ولا بد أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الإستراتيجي.

1.2. خصائص الرسالة الفعالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي:

- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.
- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
- إن كون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة.

2.2. مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة:

تتمثل مكونات رسالة المؤسسة فيما يلي:

- **مجال عمل المؤسسة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.
- **عملاء المؤسسة:** إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.
- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء.
- **أسواق المؤسسة:** أين تنافس المؤسسة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة.
- **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.
- **الموردون:** أصبح التجهيز بشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها.

3. الأهداف الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، كما أن للأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتساهم في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للتحقيق.

وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.
- وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس.
- المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين ستولون تحقيقها.

4. التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

ويشمل التحليل الإستراتيجي على:

1.4. تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ شكلين:

- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.
- **نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث:

- **الهيكل التنظيمي:** فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى.
- **الموارد:** من بين المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط.

2.4. تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها .

تنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

1.2.4. البيئة الخارجية العامة:

تشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية...

2.2.4. البيئة الخارجية الخاصة:

تتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

وبمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين وهما كالآتي:

- **الفرص:** تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- **التهديدات:** تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة.

5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

الجدول رقم(01): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT) أو (TOWS)

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (S) نقاط قوة داخلية	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
أصنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف وانهاز واستثمار الفرص المتاحة	أصنع استراتيجيات (SO) استعمال واستخدام نقاط القوة وانهاز واستثمار الفرص المتاحة	الفرص (O)
أصنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل الحد الأدنى وتجنب التهديدات	أصنع استراتيجيات (ST) استعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات	التهديدات (T) تهديدات خارجية

المصدر: (زعبي، 2014، صفحة 47)

و يتم اختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

المطلب الرابع: الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى تغيير المسار المرغوب في الوصول إليه، ويمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين هما (بوقندورة، 2016، الصفحات 60-61): صعوبات تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو تطبيق الخطة وصعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

1. الصعوبات الناتجة عن الأفراد:

تتمثل الصعوبات الناتجة عن الأفراد في:

- قلة الالتزام بالتخطيط: بالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.
- عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: لا يمكن القول بأن هناك خطة إلا إذا كان هناك قرار من نوع ما.
- الاعتماد الكبير على الخبرة: يمكن أن تكون الخبرة عاملا خطيرا لان ما يحدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل.

2. صعوبات في العملية نفسها:

- هناك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط معقدة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص بل هي خارجة عن إرادته، وتشمل هذه الصعوبات:
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: إن استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة اقل حدة.
- مشكلة سرعة التغيير: إن سرعة التغيير التي تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات وتحول المنظمات من منظمات صغيرة إلى منظمات كبيرة.
- الوقت والنفقة: إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق.

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للميزة التنافسية

يزداد حجم المنافسة التي تواجهها المنظمات بشكل دائم مع تزايد حجم المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي أو على الصعيدين الداخلي والخارجي، مما حثا بالمنظمات إلى الانتباه لهذه المنافسة والتماس زيادة حدتها يوما بعد اخرس بما في ظل ظهور عدد كبير من المنافسين.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

1. تعريف الميزة التنافسية:

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية:

يعرفها Igor Ansoff على أنها "خصائص الفرص المميّزة ضمن مجال معرفي بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تحذف بالتعريف بصفات خاصة لمنتج قابل لتسويق والذي يمنح للمؤسسة الوضعية التنافسية قوية" (بوازيد، 2012، صفحة 3).

2. أنواع الميزة التنافسية:

نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي (مصباح و بوخمحم، 2019، صفحة 34):

1.2. ميزة التكلفة الأقل: تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها متراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة الأقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة، أي قدرتها على الضغط التكاليف مقارنة بالمنافسين.

2.2. ميزة الاختلاف (التميز): يلزم أن يتميز فيها المنتج، أو الخدمة من حيث المنتج، نوعية السعر، الإبداع التكنولوجي، أي قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بالسلعة أو الخدمة، ويكون وفيها لها، كما أن المعرفة الجيدة بميزتي أقل تكلفة، والميزة تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها، ويجب هدر القدرات، وكفاءتها.

المطلب الثاني: قوى الميزة التنافسية

القوى التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر تتمثل فيما يلي (حفيان، 2014، الصفحات 55-56):

1. تهديد المنافسين الجدد: إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادة الأرباح المحصلة على المدى البعيد وقد حدد بورتر سبعة عواقب تواجه المنافسين الجدد في دخول السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.
- مزايا الشركات القائمة مسبقا.
- سياسات الحكومة.

2. ضغط المنتجات البديلة: وتتعلق بمدى استعداد المشتري نوع المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفير العازل، ويؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الالكتروني يؤثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

3. التنافس بين المنافسين الحاليين: يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
- وجود مخزن يكلف المنظمة تكاليف عالية.
- عندما تختلف إستراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصيتهم، فقد لاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكثر في السوق.
- عندما تكثر عوائق الخروج من السوق.

4. **قوة مساومة الزبائن:** إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات محافظة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقداهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء لتنظيم، وبالتالي يؤثر على التنافس التنظيمي.
5. **قوة مساومة الموردين:** إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمورد التي يوردونها، كما التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خمسة أبعاد أساسية وهي (سويسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 72-73):

1. **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسيط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تحقيق التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة للمواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج.
2. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة، ويتم من خلال بعدين أساسيين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات لمطابقة النواتج.
3. **وقت دخول السوق:** يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى انه مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديم العمل، حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4. **إعتماد توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية التوصيل أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدها تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه

الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها في مدة زمنية محددة ويقدر عالي من الموثوقية.

5. إيداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث الفاصلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها عن منافسيها في سوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

المطلب الرابع: خصائص ومصادر الميزة التنافسية.

سوف نتناول في هذا المطلب أهم خصائص ومصادر الميزة التنافسية.

1. خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي (العتوم م.، 2009، الصفحات 44-45):

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كافة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم في للأفضلية فيما تقدم المنظمة، وتحفيزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وكذا تجديدها.

2. مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الشركة بما يلي (أحمد ابراهيم، 2017، الصفحات 26-28):

1.1.2. الابتكار:

يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في إستراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، أصبح الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعدهم في الأداء الاستراتيجي، ولذلك تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها، ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون.

2.2. الوقت:

الوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجرئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة كبيرة، كما يعتبر الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية و متميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق، و يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها.

كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين، وتظهر أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط إستراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.

3.2. المعرفة:

تعتبر من بين أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد الوصول إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الخامس: التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية

للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والمتمثل فيما يلي (بن أحمد، 2017، الصفحات 63-64):

1. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

يتضح ذلك من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها و ضعفها لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال فهو يعتبر من

أهم العوامل المهمة لنجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للميزة التنافسية:

تركز المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنف "M. PORTER" الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة أصناف والمتمثلة في: قيادة التكلفة، التمييز والتركيز أو التخصص والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسة اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعته وستتناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق كلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين إلا انه عادة ما تتطلب إستراتيجية التميز في نفس الوقت.
- إستراتيجية التمييز: يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنجتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، الجودة المتميزة، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات كالمهارات والكفاءات، التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجيات خاصة لمجموعة خاصة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج لشريحة محددة من العملاء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة حليلة روائية، تحت عنوان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، 2011.

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له، مرونة الهيكل التنظيمي) ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية، والنتائج المتوصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.
- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.
- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية للمؤسسة.

- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.
- أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت فيما يلي:
- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال توعية الكوادر الإدارية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح.
- تبني إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى جعل العاملين يدركون مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها.
- من الضروري أن تسعى المؤسسة للمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

الدراسة الثانية:

- دراسة نهاية عبد الهادي التلبياني، مروان سليم الأغا وآخرون، تحت عنوان، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة إستبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة وكالمدرء في شركات توزيع الأدوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.
- ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة:
- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها.
 - تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية.
 - الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوزيان جواهر، تحت عنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا وعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي، والتي أكدت على غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يعيق تطبيقه كالأتي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتماما للتخطيط الاستراتيجي، نظرا لدرجة وعي أصحابها بخبراتهم الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه.
- غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية إستراتيجية مكتوبة.
- تركيز الجهود نحو الجودة، وهذا خوفا من المخاطر نظرا لمحدودية الموارد المالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد الأمين بن احمد، تحت عنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -البنك- القبة الجزائر العاصمة 2017.

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز مدى ازدياد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة
- أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في تحليل البيانات، وذلك بتصميم إستبانه.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وذلك من خلال:

- معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال.
- ✓ معرفة دور البيئة الداخلية الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ معرفة دور الرسالة والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية.
- تقديم مجموعة الإستنتاجات والتوصيات فيما يخص التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

توصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج منها:

- ✓ أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب عمى المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء بالأسواق أن تعتمد عليه.
- ✓ أنّ عملية التحليل البيئي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذا يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية
- ✓ هناك عدة مشاكل تمنع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع البنكي منها عدم وجود الوقت الكافي للمديرين بوضع الخطط الإستراتيجية البعيدة المدى.

الدراسة الخامسة:

دراسة إبراهيم يعيشي، تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار - 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، إضافة إلى التعرف على معرفة الأداء وتقييم الأداء وكذا استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة.

توصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد العلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.
- كما تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.
- التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.

الدراسة السادسة:

دراسة درويش مصطفى، تحت عنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل 2014.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص؛ وكذا تحديد معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

توصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ توجد ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 6 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول تناول دراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، توصلنا من خلالها إلى ملاحظات التالية:

- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني.

ما يميز هذه الدراسة نجد ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى أنها حاولت تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، كما ربطت بين التخطيط استراتيجي والميزة التنافسية بالرغم من وجود دراسات قليلة ربطت بين هذين المتغيرين بأبعدهما المختلفة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالدينامكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تنقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح بالمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة
للمياه المعدنية بولاية بسكرة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق لكل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية قديلة بسكرة.

حيث سنحاول تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثا أهداف المؤسسة.

1. التطور التاريخي لمؤسسة قديلة.

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولا تقديم.

1.1. نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 138-69 المؤرخ ب 23/05/1983 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 19/03/1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 1984-06، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة النجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالفنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991.

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق و السعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوادم.

2.1. التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل.

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 400000000 قارورة/سنويا، تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل ومؤخرا أضفت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

2. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة.

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
 - المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
 - تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
 - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
 - الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج .
- ويمكن عرض تطور حجم العمالة بالمؤسسة في الجدول التالي:

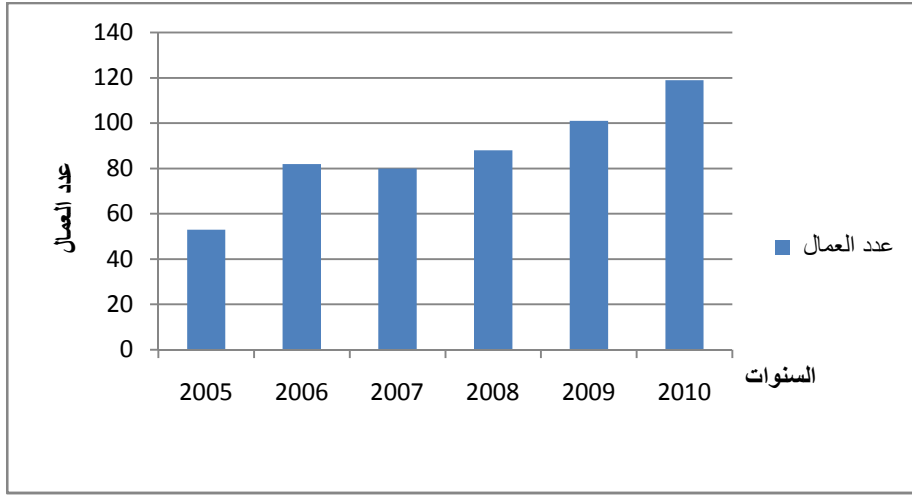
الجدول رقم(2):تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	53	82	80	88	101	119

المصدر: معلومات من وثائق المؤسسة

البطاقة التقنية للمؤسسة ويمكن تمثيل تطور حجم العمالة بأعمدة بيانية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ أن حجم العمالة ارتفع بشكل ملحوظ بين سنتي 2006 - 2005، وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين السائقين، والعمال الذين يسهرون على متابعة مراحل العملية الإنتاجية وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجيتها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة نموها، ثم استمر في الزيادة بعد سنة 2007 إلى غاية الآن نظرا لوصول المؤسسة إلى مرحلة النضج.

3. أهداف مؤسسة قديلة:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي .

1. طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين .
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

باعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

2. عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

1.2. المسير:

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية لإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة .
- وللمسير فرع تابعا له مباشرة وهو:
- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

2.2. الدائرة التقنية:

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين:

- ✓ مصلحة الإعلام الآلي: توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...
- ✓ مصلحة المخبر: تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

3.2. دائرة التسيير

وتتضمن المصالح التالية:

- المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع الميزج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:
 - ✓ إستقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت.
 - ✓ إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
 - ✓ المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.
 - ✓ إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
 - ✓ المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كئالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.
- مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:
 - ✓ إعداد كشوف أجور العمال.
 - ✓ تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
 - ✓ التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.
- مصلحة المحاسبة: تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف الحسابات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، متابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
 - ✓ مراجعة الوثائق المحاسبية.

- ✓ مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- ✓ السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- ✓ الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
- ✓ القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
- ✓ تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجته.
- ✓ حساب رواتب العمال وتسديدها.

4.2. دائرة الصيانة والتجهيزات: تضم المصالح التالية:

- مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار: ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.
- مصلحة صيانة التجهيزات: لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:
 - ✓ صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
 - ✓ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
 - ✓ القيام بالدراسات التقنية.
 - ✓ متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
 - ✓ إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها

5.2. دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:
 - ✓ إستغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
 - ✓ متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية أن دعت الضرورة إلى ذلك.
 - ✓ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
 - ✓ تحسين الإنتاج والإنتاجية.
 - ✓ دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

✓ توزيع المنتجات.

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بحجم مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر.

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية: مرحلة نفخ وتشكيل القارورات، مرحلة تغليف المنتج، مرحلة التعبئة، مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول رقم(3)

✓ كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

✓ صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.

✓ سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.

✓ بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر

بصحة الأطفال والحوامل .

الجدول رقم(3): مكونات الماء المعدني " قديلة"

المقادير ملغ/ لتر	الرموز	المكونات
72	Ca ²⁺	كالسيوم
39.6	Mg ²⁺	مانزيوم
2	K ⁺	بوتاسيوم
29	Na ⁺	صوديوم
81	SO ₄ ²⁻	سولفات
38	CL ⁻	كلورور
0.0	NO ₂ ⁻	النيتريت
2.59	NO ₃ ⁻	النترات
572	Résidu sec à 180°	بقايا جافة

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

- مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

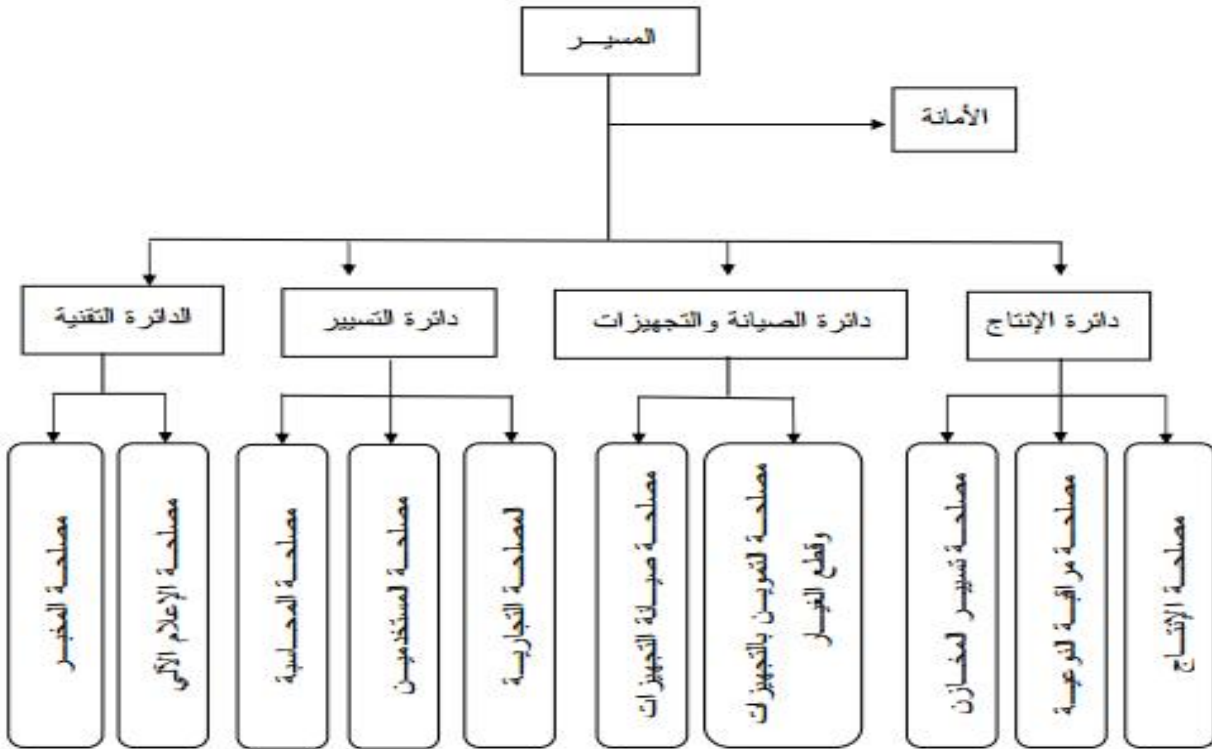
- ✓ مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
- ✓ السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- ✓ السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- ✓ تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
- ✓ المصادقة على نتائج التحليل الدورية.

وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي إلى الإضرار به.

- مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف صاحب المؤسسة، تاريخ المقابلة 11/05/ 2022

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لاختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

1. منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديدتها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي من جهة تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى) تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية"؛ حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبتت الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وكذا تحقيق الميزة التنافسية، وقد انقسمت إستبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالمعلومات تخص المؤسسة وهي: (قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، عدد العمال، تاريخ بداية النشاط، القائم بإدارة المؤسسة، متوسط الزيادة في رقم الأعمال، وضع المنافسة في السوق).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالتخطيط الاستراتيجي ويحتوي على (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. أما الجزء الثاني فهو خاص الميزة التنافسية ويحتوي على 11 عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكرات الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول رقم (4): الرؤية الإستراتيجية

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الإستبانة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفين إداريين لمؤسسة المياه المعدنية. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 36 موظف إداري، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استردت منها 32 فقط، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

1. مصادر جمع البيانات.

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V.20) كما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كولموجوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): وهو اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد observed distribution.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق أداة الدراسة (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validité) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على إطارات وموظفين مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات الإطارات والموظفين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم لتصحيح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (5) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,937) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5): معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "الفاكرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,961	0,924	07	اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
0,950	0,903	08	التحليل الاستراتيجي للبيئتين
0,973	0,947	07	الخطة الإستراتيجية
0,965	0,933	08	القرارات الإستراتيجية
0,982	0,966	30	التخطيط الاستراتيجي ككل
0,937	0,878	11	الميزة التنافسية
0,967	0,937	41	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss v20

من خلال هذا الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,937) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من برنامج spss التي تمكننا من تفسير إجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نحاول اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم الاعتماد على إختبار كولموغروف سميرنوف.

الجدول رقم (6): إختبار الإعتدالية لكولموغروف سميرونوف

	X1	X2	X3	X4	Y	
N	32	32	32	32	32	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1161	4,0000	3,9196	4,0000	3,3068
	Ecart-type	,42072	,31908	,31201	,36753	,34074
Différences les plus extrêmes	Absolue	,207	,344	,477	,313	,316
	Positive	,202	,250	,273	,250	,316
	Négative	-,207	-,344	-,477	-,313	-,196
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,169	1,945	2,696	1,768	1,788	
Signification asymptotique (bilatérale)	,130	,001	,000	,004	,003	

X1:اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، X2: التحليل الإستراتيجي للبيئتين، X3: الخطة الإستراتيجية، X4

:القرارات الإستراتيجية، X:التخطيط الإستراتيجي، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

نلاحظ من خلال جدول الإعتدالية (إختبار كولموغوروف سميرونوف) أن غالبية المتغيرات لا تتوزع توزيعا طبيعيا لأن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 .

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين التخطيطي الاستراتيجي والميزة التنافسية ، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فتتوصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1.79-1) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80 إلى أقل من 2.60) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.40) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40 إلى أقل من 4.20) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (7) و(8) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد

التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الأهمية النسبية	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	التخطيط الاستراتيجي		موافق	0.31	0.4
	اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	1	موافق	,42072	4,1161
1	تخطط الإدارة العليا لمؤسسة المياه المعدنية استراتيجيا لكل أنشطتها.	3	موافق	,265	4,1563
2	توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط.	3	موافق	,265	4,1563
3	تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة.	2	موافق بشدة	,305	4,2188
4	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة.	1	موافق بشدة	,323	4,2500
5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات المؤسسة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الاستراتيجي.	5	موافق	,217	4,0938
6	تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات المؤسسة.	6	موافق	,190	4,0625
7	يتمتع القانون على أمر التخطيط الاستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج اهتمام الإدارة العليا بهم.	7	موافق	,242	3,8750
	التحليل الاستراتيجي للبيئتين	2	موافق	,319	4,0000
1	تقوم المؤسسة وضمن تخطيطها الاستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئته الداخلية و الخارجية .	2	موافق	,319	4,0625
2	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها.	1	موافق	,330	4,1562
3	تعمل إدارة المؤسسة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة.	5	موافق	,060	3,9375
4	تهتم إدارة المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها .	8	موافق	,088	3,9062
5	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة .	6	موافق	,190	3,9375

4,0625	,190	موافق	3	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداؤها في نهاية كل عام استعدادا للعام القادم.	6
3,9375	,060	موافق	5	تعمل إدارة المؤسسة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا.	7
4,0000	,129	موافق	4	التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات.	8
3,9196	,31201	موافق	3	الخطة الإستراتيجية	
4,0000	,129	موافق	1	يوضح التخطيط الاستراتيجي أهداف المؤسسة وأنشطتها بصورة دقيقة.	1
4,0000	,129	موافق	1	يوصل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بالمبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	2
3,8750	,113	موافق	4	تستطيع المؤسسة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة.	3
3,8750	,113	موافق	4	تستطيع المؤسسة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة.	4
3,8750	,113	موافق	4	التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمؤسسة بشأن المصروفات المطلوبة.	5
3,8750	,113	موافق	4	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة.	6
3,9375	,190	موافق	3	تحديد موارد المؤسسة يكون وفقا للخطة الإستراتيجية	7
4,0000	,36753	موافق	2	القرارات الإستراتيجية	
4,0938	,217	موافق	2	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية.	1
4,0313	,160	موافق	4	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة.	2
3,9063	,152	موافق	6	تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة التغيير.	3
4,1875	,286	موافق	1	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة.	4
3,9375	,190	موافق	5	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها.	5

3,8750	,242	موافق	8	تقوم إدارة لمؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر.	6
3,9063	,152	موافق	6	تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	7
4,0625	,190	موافق	3	يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية ذات اثر ايجابي في تحسين الأداء.	8

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

1. السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول (07)، الذي يشمل أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

يتضح من المحور الأول أن مستوى "اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي" كان عالياً بمتوسط (4,1161) من 05 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة، كذلك يتضح أن عبارات هذا المحور كانت بدرجة تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.875 إلى 4.250) وهي الفئتان الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (موافق /موافق بشدة) على التوالي في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم (4) " تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة " من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.250 من 05) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (3) " تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة" بمتوسط حسابي قدره (4.218) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (1) و(2) " تخطط الإدارة العليا لمؤسسة المياه المعدنية استراتيجيا لكل أنشطتها" و" توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط". بمتوسط حسابي قدره (4.156) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (5) "تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات المؤسسة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي قدره (4.093) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة السادسة: العبارة رقم (6) " تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.062) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة السابعة: العبارة (7) "يتمتع القانون على أمر التخطيط الاستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج اهتمام الإدارة العليا بهم" بمتوسط حسابي (3.875) وهي درجة تحقق "موافق".

كما يتضح من المحور الثاني أن مستوى "التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية" كان عالياً بمتوسط 4.00 من 05 وهو متوسط يقع في الفئة، وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.906 إلى 4.156) وهي تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الاستجابة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (2) "تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها." من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.156 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور، مما يعني أنها أهم عبارات التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) و "تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي قدره (4.062) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (6) "تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أدائها في نهاية كل عام استعداداً للعام القادم بمتوسط حسابي قدره (4.002) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (8) "التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات." بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (3) و (7) "تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة " و "تعمل إدارة المؤسسة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلاً" بمتوسط حسابي قدره (3.935) وهي درجة تحقق "موافق" بانحراف معياري قدره (0.60).

المرتبة السادسة: هي العبارة (5) "تعمل إدارة المؤسسة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة" بمتوسط حسابي قدره (3.935) وهي درجة تحقق "موافق" بانحراف معياري قدره (0.190).

المرتبة الثامنة: العبارة رقم (4) "تتم إدارة المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها" بمتوسط حسابي قدره (3.906) وهي درجة تحقق "موافق".

كما يتضح من المحور الثالث أن درجة "وجود خطة إستراتيجية بالمؤسسة" عالي " بمتوسط 3.919 من 05 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.4 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة. كذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.875 إلى 4.000) وهي تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (1) و(2) "يوضح التخطيط الاستراتيجي أهداف المؤسسة وأنشطتها بصورة دقيقة" و"يوصل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.000 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (7) "تحديد موارد المؤسسة يكون وفقا للخطة الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3.937) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (3) و(4) و(5) و(6) "تستطيع المؤسسة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة" و"تستطيع المؤسسة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة" و"التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمؤسسة بشأن المصروفات المطلوبة" و"تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.875) وهي درجة تحقق "موافق".

يتضح من المحور الرابع أن درجة موافقة الباحثين على "وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة" كانت عالية بمتوسط (4.000 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.4 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.875 إلى 4.187) تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (4) "تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.187 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) "تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (4.093) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (8) "يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية ذات اثر ايجابي في تحسين الأداء بمتوسط حسابي قدره (4.062) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (2) "تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4.031) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (5) "يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها. بمتوسط حسابي قدره (3.937) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة السادسة: العبارة رقم (3) و(7) "تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة التغيير" و"تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3.906) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثامنة: العبارة رقم (6) "تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر" بمتوسط حسابي قدره (3.875) وهي درجة تحقق "موافق".

الجدول (8): المؤشرات الإحصائية لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	درجة التقدير	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	الميزة التنافسية	محايد		,116	2.7314
1	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة.	محايد	9	,157	3,1875
2	تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.	محايد	2	,371	3,3750
3	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد.	محايد	5	,222	3,3125
4	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين.	محايد	8	,194	3,2500
5	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.	محايد	5	,222	3,3125
6	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	موافق	1	,387	3,5000
7	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.	محايد	9	,157	3,1875
8	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	محايد	9	,157	3,1875
9	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.	محايد	5	,222	3,3125
10	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.	محايد	2	,371	3,3750
11	تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية.	محايد	2	,371	3,3750

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

2. السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08).

يتضح من محور الميزة التنافسية أن مستوى "الميزة التنافسية" كان متوسطا بمتوسط (2.7314) من 05 وهو متوسط

يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على

الإستبانة

وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور كانت بدرجة تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3,1875 إلى 3,5000) وهي الفئتان الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (محايد /موافق) على التوالي في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم (6) "تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.500 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات هذا المحور، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) و(10) و(11) التي تنص على "تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق" و"تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات" وتعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية" بمتوسط حسابي قدره (3.375) وهي درجة تحقق "محايد".

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (3) و(5) و(9) التي تنص "تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد" و"تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين" و"تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات". بمتوسط حسابي قدره (3.312) وهي درجة تحقق "محايد".

المرتبة الثامنة: العبارة رقم (4) التي تنص "تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين بمتوسط حسابي قدره (3.250) وهي درجة تحقق "محايد".

المرتبة التاسعة: العبارة رقم (1) و(7) و(8) التي تنص "تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة" و"تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات" و"تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف" بمتوسط حسابي قدره (3.187) وهي درجة تحقق "محايد".

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

1. إختبار الفرضيات.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً.

1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة".
من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نعلم على اختبار معامل الارتباط الرتي سبيرمان (Spearman)

الجدول رقم (9): معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الأولى

		X1	Y
Rho de Spearman	X1	معامل الارتباط	1,000 -,253
		مستوى الدلالة	. ,163
		N	32 32

X1: اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) يتبين أن الارتباط الرتبي بين دعم الإدارة العليا وتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية قد بلغ (-0,253) أي لا يوجد ارتباط معنوي بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

2.1. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية".

من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نعلم على اختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman)

الجدول رقم (10): معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية

		Y	X2
Rho de Spearman	X2	معامل الارتباط	1,000 ,386*
		مستوى الدلالة	. ,029
		N	32 32

X2: التحليل الإستراتيجية للبيئتين، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين أن الارتباط الرتبي بين تحليل الاستراتيجي للبيئتين والميزة التنافسية قد بلغ (0.386)؛ أي يوجد ارتباط معنوي بين التحليل الاستراتيجي للبيئتين والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه يوجد أثر لتحليل الاستراتيجي للبيئتين على الميزة التنافسية.

يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية

3.1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر للخطة الإستراتيجية على الميزة التنافسية"

من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نستخدم معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman)

الجدول رقم (11): معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة.

		Y	X3	
Rho de Spearman	X3	معامل الارتباط	-,242	1,000
		مستوى الدلالة	,181	.
		N	32	32

X3: الخطة الإستراتيجية، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين أن الارتباط الرتبي بين الخطة الإستراتيجية والميزة التنافسية قد بلغ (-0,242)،

أي لا يوجد ارتباط معنوي بين الخطة الإستراتيجية والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد أثر للخطة الإستراتيجية

على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

لا يوجد أثر للخطة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

4.1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية"

من أجل اختبار هذه الفرضية سوف نستخدم معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman)

الجدول رقم (12): اختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة.

		Y	X4	
Rho de Spearman	X4	معامل الارتباط	-,300	1,000
		مستوى بالدلالة	,096	.
	N	32	32	

X4:القرارات الإستراتيجية، Y: الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين أن الارتباط الرتبي بين القرارات الإستراتيجية والميزة التنافسية قد بلغ (-0,300)؛ أي لا يوجد ارتباط معنوي بين القرارات الإستراتيجية والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد اثر القرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

لا يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

5.1. اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة." من اجل اختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على اختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman).

الجدول رقم (13): اختبار معامل الارتباط الرتبي سبيرمان للفرضية الرئيسية

		Y	x	
Rho de Spearman	X	معامل الارتباط	-,253	1,000
		مستوى بالدلالة	,162	.
	N	32	32	

X: التخطيط الاستراتيجي، Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتبين أن الارتباط الرتبي بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية قد بلغ (-0,253) أي لا يوجد ارتباط معنوي بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

لا يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية

2. مناقشة وتحليل النتائج.

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- تم رفض الفرضية الأولي تنص على "يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية"، أي انه لا يوجد اهتمام ودعم الإدارة العليا لتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وهذا قد يرجع لعدم اهتمام المستجوبين للإجابة على الاستبيان، أما إذا كانت اجابتهم صحيحة فهذا قد يرجع إلى عدة أسباب نذكر منها: وعدم ملائمة الدورات التدريبية التي توفرها الإدارة العليا للمؤسسة مع وقت الموظفين، وعدم التواصل المباشر مع القائمين على أمر التخطيط مع مكونات المؤسسة.
- تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على يوجد أثر لتحليل الاستراتيجي للبيئتين على الميزة التنافسية للمياه المعدنية بسكرة، وهذا راجع لاهتمام إدارة المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها، وتقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة.
- تم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على يوجد أثر للخطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أي انه لا يوجد اهتمام للخطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن راجع عدم وضوح أهداف المؤسسة وأنشطتها بصورة دقيقة.
- تم رفض الفرضية الرابعة والتي تنص على يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، أي انه لا يوجد اهتمام أثر للقرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، يمكن القول أن هذا راجع للقرارات الإستراتيجية أنها ذات اثر غير فعال في تحسين الأداء، كما أنها لا تؤمن بضرورة التغيير.
- تم رفض الفرضية الميزة التنافسية والتي تنص على يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، أي انه لا يوجد اهتمام للميزة التنافسية، يمكن القول انه راجع أن المؤسسة لا تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف، وان المؤسسة لا تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.

خلاصة الفصل.

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

حيث تم التطرق في البداية إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التي اشتملت على خطوات الدراسة التطبيقية المتمثلة في تقديم المؤسسة محل الدراسة، مجتمع الدراسة وتقنية المعاينة، أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمع المعلومات والعمل على تحليلها

لاختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة وهذا بعد التأكد منصلاحية الإستبانة وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه، حيث تم تحكيمه من قبل أساتذة متخصصين في الإدارة الإستراتيجية وكذا بالاعتماد على اختبار الصدق والثبات.

ليتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أساليب إحصائية عديدة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط الرتي للوصول إلى ثبات الفرضيات من عدمها المتعلقة بدور المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي للبيئتين، الخطة الإستراتيجية، القارات الإستراتيجية) في تعزيز المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الاستنتاجات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية بالاعتماد على نتائج اختبار سبيرمان توصلت الدراسة إلى أن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة لسنة 2022:

- لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة بسكرة.
- يوجد أثر لتحليل الاستراتيجي للبيئتين على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- لا يوجد أثر للخطة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة.
- لا يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة.
- لا يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة.

الختامة

قمنا من خلال دراستنا هذه بإجراء دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثلت الإشكالية المطروحة في تبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. لذلك تطلب معالجة هذه الإشكالية عبر الفصلين باستخدام المنهج والأدوات المشار إليه في مقدمة البحث انطلاقا من فرضيات متعددة. وبناءا عليه تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث، التوصيات ثم آفاق البحث.

1. نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج حيث قسمناها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

• النتائج النظرية

- يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- يختلف تطبيق التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض المؤسسات يكون التخطيط الاستراتيجي بسيطا وهذا لبساطة العمليات التي تقوم بها مثل هذا النوع من المؤسسات وكذلك محدودية نشاطها.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على كفاءة وخبرة مسير المؤسسة.
- تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

• النتائج التطبيقية

تم التوصل في الجانب التطبيقي للمدرّوس في سنة 2022 للنتائج التالية:

- كان مستوى اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عاليا.
- كان مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عاليا.
- كان مستوى الخطة الإستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- كان مستوى القرارات الإستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عاليا.
- كان مستوى التخطيط الإستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عاليا.
- كان مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية متوسطا.
- تم نفي الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر لاهتمام ودعم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية المدروسة لسنة 2022.

- تم إثبات الفرضية الثانية والتي تنص على أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية المدروسة لسنة 2022. تحقيق الميزة التنافسية قديلة للمياه المعدنية المدروسة لسنة 2022.

- تم نفي الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر للخطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية المدروسة لسنة 2022.
- تم نفي الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود أثر للقرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية المدروسة لسنة 2022.
- وتم نفي الفرضية يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية لسنة المدروسة 2022.

2. التوصيات

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

- الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء وطريق للشركة من خلاله تستطيع السير نحو أهدافها بكل قوة وثبات متفادياً المخاطر بجانب محاولة الإستفادة من الفرص التي تمنح من وقت لآخر والتي تتبين لها من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية.
- ضرورة زيادة الجرعات التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتسنى لهم إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كلاً في مجاله ولا ينبغي تركيز التدريب على فئة دون الأخرى.
- ضرورة تبادل المعرفة والخبرات مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي بغرض إثراء مهارات وخبرات القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي بالشركة.
- ضرورة استمرار التزام الإدارة العليا للشركة بالخطة الإستراتيجية ولا ينبغي تنفيذ أي أنشطة غير مخطط لها منعاً للهدر وتشتيت الجهود.

ثالثاً: آفاق البحث

إضافاً لما سبق نقترح بعض آفاق الدراسة والتي من وجهة نظرنا تستحق البحث فيها ومعالجة إشكالياتها نذكر ما يلي:

- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أثر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الأداء التنافسي للمؤسسة؛
- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

فهرس المحتويات

العنوان.....	الصفحة
مقدمة.....	أ-هـ
تمهيد.....	02
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.....	01 - 19
المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية للتخطيط الاستراتيجي.....	02 - 10
المطلب 01: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....	02
المطلب 02: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي.....	02 -
	03
المطلب 03: مراحل التخطيط الإستراتيجي.....	04 - 09
المطلب 04: الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي.....	09 - 10
خلاصة.....	10
المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للميزة التنافسية.....	10 - 15
المطلب 01: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.....	10 - 11
المطلب 02: قوى الميزة التنافسية.....	11 - 12
المطلب 03: أبعاد الميزة التنافسية.....	12
المطلب 04: خصائص ومصادر الميزة التنافسية.....	13 - 14
المطلب 05: التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.....	14 - 15
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	15 - 19
خلاصة الفصل الأول.....	19

الفصل الثاني: الدّراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.....	20-	46
تمهيد.....	21	
المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.....	22-29	
المطلب 01: نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.....	22-24	
المطلب 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.....	25-	29
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	30-32	
المطلب 01: منهج وأداة الدّراسة.....	30	
المطلب 02: مجتمع الدّراسة وعيّنته.....	31	
المطلب 03: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.....	31	
المطلب 04: صدق أداة الدّراسة وثباتها.....	32	
المبحث الثالث: عرض نتائج الدّراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.....	33-45	
المطلب 01: اختبار التّوزيع الطبيعي.....	33-34	
المطلب 02: تحليل محاور الإستبانة.....	34-41	
المطلب 03: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....	41-45	
خلاصة:.....	45-46	
الخاتمة.....	47-49	
فهرس المحتويات.....	50-	53

قائمة

54.....المراجع

62 -55الملاحق

قائمة المراجع

- عائشة مصباح، و عبد الفتاح بوخمحم. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. 34.
- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- عز الدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان -الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة. أدرار، علوم التسيير، الجزائر.
- داليا خالد صبري. (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها على أداء المنظمة. ادارة الاعمال، الأردن.
- رحمة زعيبي. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
- زكية بوقندورة. (2016). مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي. أم البواقي، العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- سعيد حسن أحمد ابراهيم. (حزيران, 2017). أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. قسم ادارة الاعمال، الاردن.
- محمد الأمين بن أحمد. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. أم البواقي، علوم التسيير، الجزائر.
- محمد فوزي على العتوم. (مايو, 2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية. ادارة الاعمال، الاردن.
- مصطفى درويش. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة، علوم التسيير، الجزائر.
- وسيلة بوازيد. (2012/2011). مقارنة الموارد الداخلية وكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة الاقتصاد الجزائر . 3. ادارة الاستراتيجية، سطيف الجزائر.

ملحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة بولاية بسكرة"، تحت إشراف الأستاذ شويخي إسماعيل ، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات ستستعمل بغرض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. الشكر الجزيل عل تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √ .

أولا:معلومات تخص مؤسستك

	اسم المؤسسة
	نشاط المؤسسة

1- ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة؟

- الفلاحة والصيد البحري الصناعة الغذائية خدمات للعائلات
- المياه والطاقة صناعة النسيج مؤسسات مالية
- المحروقات صناعة الجلد أعمال عقارية

- خدمات والأشغال البترولية
- صناعة الخشب والفلين والورق
- خدمات للمرافق الجماعية
- المناجم والمحاجر
- صناعة مختلفة
- الحديد والصلب
- النقل والمواصلات
- مواد البناء
- التجارة
- البناء والأشغال العمومية
- الفنادق والإطعام
- كيمياء - مطاط - بلاستيك
- خدمات للمؤسسات

2- عدد العمال

بين 10 و 49

بين 50 و 99

بين 100 و 199

بين 200 و 249

3- هل مؤسستكم ؟

مؤسسة عمومية

مؤسسة خاصة

4- ما هو تاريخ بداية نشاطكم ؟

اقل من 03 سنوات

بين 03 إلى 05 سنوات

اكثر من 05 سنوات

5- من هو القائم بإدارة المؤسسة ؟

مالك المؤسسة

مدير أجير

6- ما هو متوسط الزيادة في رقم الأعمال ؟

ارتفاع قوي ارتفاع ضعيف استقرار انخفاض ضعيف انخفاض قوي

7- ما هو وضع المنافسة على السوق

ضعيفة دون الوسط متوسط فوق الوسط قوية

8- ما هو أثر المنافسة على المؤسسة

ايجابي سلبي لا يوجد تأثير

9- وضعية المؤسسة في السوق

حصة سوقية قوية حصة سوقية متوسطة حصة سوقية ضعيفة

ثانيا: عبارات الإستبانة

يرجى التكرم بوضع العلامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1/ عبارات حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

- ما مدى اهتمام و دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي؟:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تخطط الإدارة العليا لمؤسسة المياه المعدنية استراتيجيا لكل أنشطتها.					
2	توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط.					
3	تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة.					
4	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة.					

					5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات المؤسسة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الاستراتيجي.
					6	تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات المؤسسة.
					7	يتمتع القانون على أمر التخطيط الاستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج اهتمام الإدارة العليا بهم.

- ما مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية؟:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة وضمن تخطيطها الاستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .					
2	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها.					
3	تعمل إدارة المؤسسة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة.					
4	تهتم إدارة المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها .					
5	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة .					
6	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أدائها في نهاية كل عام استعدادا للعام القادم.					
7	تعمل إدارة المؤسسة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلا.					
8	التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات.					

- ما أهمية وجود خطة إستراتيجية بالشركة؟:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوضح التخطيط الاستراتيجي أهداف المؤسسة وأنشطتها بصورة دقيقة.					
2	يوصل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بالمبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.					
3	تستطيع المؤسسة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة.					
4	تستطيع المؤسسة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة.					
5	التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالمؤسسة بشأن المصروفات المطلوبة.					
6	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة.					
7	تحديد موارد المؤسسة يكون وفقا للخطة الإستراتيجية.					

- ما أهمية وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة؟:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية.					
2	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة.					
3	تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة التغيير.					

					4	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة.
					5	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها.
					6	تقوم إدارة لمؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر.
					7	تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
					8	يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية ذات اثر ايجابي في تحسين الأداء.

المصدر: (مجاهد عثمان، 2016)

2/ عبارات حول الميزة التنافسية في المؤسسة:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة.					
2	تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.					
3	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد.					
4	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين.					
5	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.					

					6	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
					7	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.
					8	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.

					9	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.
					10	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.
					11	تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية.