

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالأغواط Strategic planning and its role in achieving competitive advantage A case study of the cement company in Laghouat

بلحوت كوثر¹، بن تريح بن تريح²

Belhout kaouthar¹, ben terbeh ben terbeh²

¹ عمار ثليجي الأغواط، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، k.belhout@lagh-univ.dz

² عمار ثليجي الأغواط، المخبر: دراسات التنمية الاقتصادية، b.benterbeh65@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/03

تاريخ الاستلام: 2020/09/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي ومدى مساهمته في تفعيل الميزة التنافسية، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزئين، جزء نظري حاولنا فيه الإلمام بجميع جوانب الموضوع بدءا بالجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية، محاولين إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، و جزء تطبيقي استخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قمنا بتوزيع الإستبانة بهدف استطلاع آراء مؤسسة الإسمنت بالأغواط، حيث توصلنا إلى وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بالأغواط من خلال قدرة الإدارة على تحليل متغيرات داخلية وخارجية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على ميزة تحسن بها المؤسسة وضعها التنافسي.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: M10؛ M54

Abstract :

The aim of this study is to highlight the role of the strategic planning, and its contribution in accelerating the competitive advantage. So, this study is divided into two parts. The first part talks about the subject's aspects beginning with the theoretical side of the strategic planning and the competitive advantage. In try to identify the importance of the strategic planning in achieving the competitive advantage. The second part is a practical side, we collect data from a questionnaire in order to gather informations and views from Laghouat Cement corporation. We reached that there is an application of the strategic planning in releasing the competitive advantage through the ability of the administration in analyzing the internal and the external variables. In addition to formulating and applying a plan to obtain a strategy to improve the competitive position of the association.

Keywords: Strategic planning, environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, Competitive advantage.

Jel Classification Codes : M10, M54

بلحوت كوثر، k.belhout@lagh-univ.dz

1- مقدمة:

يعد التحدي الرئيسي في إطار المنافسة الحادة هو كيفية تحقيق مزايا تنافسية باستمرار، وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات من تحليل البيئة، وتشخيص القدرات والطاقات، وتحديد مسارات العمل الإنتاجي، وتنفيذ القرارات. ومنه أصبح التخطيط الاستراتيجي لنشاط الإنتاجي مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات نظراً لأهميته الكبيرة وتحقيقه العديد من المزايا، حيث يساهم في توفير قيمة متميزة للعملاء وتحقيق إشباع لهم، وتطوير وتنمية المنتجات، ويمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية، ومن ثم كسب الميزة التنافسية التي أصبحت العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهريّة لكي تحقق الشركة أرباحاً مستمرة بالمقارنة مع منافسيها.

- **مشكلة الدراسة:** رغم الأهمية التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وكيفية الحفاظ على هذه الميزة، لذا نسعى من خلال الدراسة إلى إبراز أهمية الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق المؤسسية. وبناءً على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: **ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بالأغواط؟** ومنه تتفرع إشكالية الدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية: ماذا نقصد بالتخطيط الاستراتيجي؟ كيف يمكن للمؤسسة الحصول على ميزات التنافسية؟ كيف تستخدم مؤسسة الإسمنت التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزات التنافسية؟

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك عملية تخطيط استراتيجي بمؤسسة الإسمنت بالأغواط عند مستوى معنوية (5%).

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت على الميزة التنافسية بالأغواط عند مستوى معنوية (5%).

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للتحليل البيئي على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- يوجد أثر معنوي لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).
- يوجد أثر معنوي للتنفيذ الاستراتيجي على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).

أهداف الدراسة:

- تتجلى أهداف الدراسة في الإجابة على إشكالية الدراسة بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى:
- إظهار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- الوقوف على مدى قناعة الإدارة العليا بمؤسسة الإسمنت بأهمية تحقيق الميزة التنافسية.
- إتباع إستراتيجية فعالة ومتطورة وتحديد إجراءات التخطيط الاستراتيجي وأهميته لقطاع الإنتاج وإظهار مدى تميز المؤسسة.

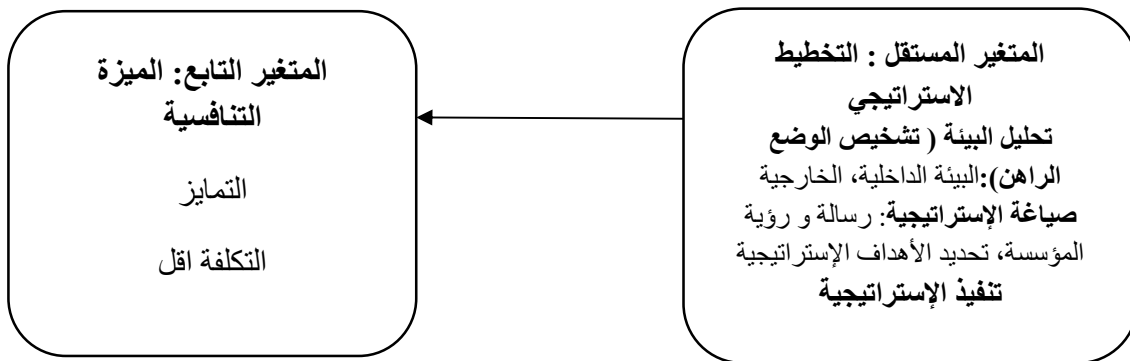
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وذلك من خلال معرفة البيئة المحيطة بها والمنافسين لها، كذلك تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ومعرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها، لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق، وإبراز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات والامتيازات التي تحصل عليها المؤسسات التي تمتلك الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل 01: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة عمال مؤسسة الإسمنت بولاية الأغواط، حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة واسترجعنا 35 ومنه أصبحت عينة الدراسة 35.

أساليب جمع البيانات:

في القسم النظري تم الاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب، مجلات، رسائل وأطروحات. في حين تم الاعتماد كلياً على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في القسم التطبيقي وقد تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية في التحليل واختبار الفرضيات: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار المتعدد.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني: الميزة التنافسية

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- الدراسات السابقة:

(توزان، 2017): بعنوان: " أبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية ":هدفت الدراسة إلى التعرف على الخيارات الإستراتيجية التي يفترض أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها لتوافق اتجاهات سوق العمل المحلي والعالمي وصياغة إطار استراتيجي لتطوير نظام التعليم مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات الجامعية قادرة على المنافسة في سوق العمل. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: التعليم الجامعي يعد قاعدة أساسية للعلوم والتكنولوجيا من جانب، ودعامة للبحوث والتطوير ويجب مراعاة حاجة الأسواق المحلية والعالمية من خريجي الجامعات والقدرة التنافسية لهم. وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها: تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي وزيادة تفاعل المنتجات ووحدات الإنتاج في الجامعات.

(Dehinbo, 2012)دراسة: بعنوان: " التحليل الاستراتيجي نحو اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر حالة جامعة جنوب أفريقيا." هدفت الدراسة إلى استعراض النشأة التاريخية للبرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر و تعزيز الوعي بها واستخدام طرق للحصول على ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر (Software Source-Open and Free) في جامعات جنوب أفريقيا وخاصة في جامعة تشوان للتكنولوجيا.وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها :يمكن للجامعات اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر، إن البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر تعطي فرصة الحرية في تجربة وتحسين وإعادة المساهمة من قبل المستفيدين مما يعد ذلك عاملا هاما في استخلاص ميزة تنافسية للجامعة، من خلال الطبيعة المجانية لتلك البرمجيات يمكن تقليل الإنفاق عليها وبالتالي يمكن للجامعة توفير المزيد من المال، والاستفادة من تلك الأموال في مجالات أخرى، مما يمكن جامعة تشوان للتكنولوجيا من التفوق أكثر وبالتالي الحصول على مزايا تنافسية أكثر.

دراسة: (سالم محمد، 2014): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات 2014-2005". هدفت الدراسة إلى معرفة هل للتخطيط الاستراتيجي دور رئيسي في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك انخفاض في كفاءة أداء كثير من المنظمات وذلك لنقص خبرة بعض العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط، وكذلك عدم إشراك الجميع في عملية التخطيط، وأشارت النتائج إلى وضوح رسالة الشركة ووجودها مما يساعد على تحديد

الأهداف الإستراتيجية. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها السعي للحصول على المعلومات الصحيحة التي تحدد مؤشرات الطلب وتغير المعينات والأدوات لإصلاح الأعطال، وضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي.

دراسة: (عثمان نور الدين محمد، 2013) بعنوان "إثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية". هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية. وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك بعض الجوانب التي تتداخل وتغوق المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بالكيفية التي تكون قد وضعتها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت لعدة نتائج منها توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الأهداف التسويقية، و علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الاستمرارية، و توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و المركز التنافسي، و أوصت الدراسة بان تعمل المؤسسات المالية على اكتشاف الفرص التسويقية من خلال إجراء بحوث السوق و الدراسات الميدانية لاحتياجات المستفيدين، حتى تتمكن من تحويل هذه الاحتياجات إلى سلع و خدمات، و أيضا بان تقوم بتحليل البيئة الخارجية من اجل معرفة أين توجد الفرص التسويقية.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

يمكن مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: البيئة، متغيرات الدراسة، العينة، الأداة، الزمان.

- **من حيث بيئة الدراسة:** لقد أجريت اغلب الدراسات السابقة في أماكن مختلفة فمنها من كانت في تايوان والسودان وجنوب إفريقيا.

- **من حيث متغيرات الدراسة (أهداف الدراسة):** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها (أبعاد إستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الأداء، الإدارة الإستراتيجية ...).

- **من حيث العينة:** تناولت الدراسة الحالية 35 عامل، أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية.

- **من حيث الأداة:** ركزت جزء من الدراسات السابقة على الاستبيان والتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى استخدام أدوات أخرى مثل المقابلة ودراسة الحالة، كما تم استخدام برنامج spss في دراسة (عثمان نور الدين، وهويدا عامر) ما يطابق الدراسة الحالية.

- **من حيث الزمان:** الدراسة الحالية بولاية الأغواط سنة 2019، أما الدراسات السابقة تمت في بيئة عربية وكانت في سنوات التالية: 2012، 2013، 2014، 2017.

2. مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي:

1.2. مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط من أهم السبل الرئيسية لنجاح المؤسسات لما له أهمية في تحقيق التنمية باعتباره نشاط جوهري مهم للإدارة، ويعبر (David, 2001, p. 17) على أن التخطيط هو عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المؤسسة إلى إيجاد الحلول للأسئلة المطروقة والمتعلقة بالمشكلات التي تجعل أن تشكل عائقا للنجاح. كما يرى (غريب جبر، 2009، صفحة 173) التخطيط هو عبارة عن فن التعامل مع المستقبل وهو نقطة البداية للعملية الإدارية تضمن تصميم الأهداف، وتقييمها، واختيار المناسب منها، وتحديد الكيفية من خلال برامج وجدول زمنية تحقق ذلك. كما عرف أحد الكتاب بأنه العملية التي بموجبها دراسة بيانات الماضي والحاضر، وتحليلها في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية، بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل، والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكلفة المطلوبة (محمد حسين، 2008، صفحة 27). يرى الباحث بان التخطيط هو عبارة عن تنبؤات للمستقبل بحيث يضمن تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.

2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نوعاً هاما من أنواع التخطيط حيث انه مبني على أهداف بعيدة وطويلة وتمثل أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة حيث أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وعملية التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة جدا لأنها تساهم في تشكيل المؤسسة و دعم الإداريين لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم من أجل أداء عمل أفضل (محمد مختار، 2017، صفحة 105). حيث عرف (Ansoff, 1990, p. 15) التخطيط الاستراتيجي على انه عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى تكييف المؤسسة معها.

ويعرف كذلك على أنه: تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها (بنية محمد، 2020، صفحة 489). كما يرى (علي بن احمد، 2005، صفحة 18) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة ورسم خططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرات.

3.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساسا لهذه الوظائف، فإذا لم توجد للإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى، تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكر منها (السكرانه، 2010، صفحة 95):

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.

- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم للمؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا.

4.2. أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى اتخاذ القرارات، ووضع الخطط التي تؤثر في مستقبل المؤسسة، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤدي إلى فرص، أو مخاطر وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة (هندي بن عبد الله، 2001، صفحة 337).
- بينما يرى أحد الكتاب أن أهداف التخطيط الإستراتيجي تتمثل في (السكران، 2010، صفحة 95):
- صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وتطويرها.
 - تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وصياغتها.
 - تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها، وتحقيق نمو المؤسسة وتقديمها.
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة، وتدعيم موقفها التنافسي.
 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات، وقواعد.

5.2. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المؤسسات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، فإنها تتمحور جميعها حول النقاط التالية (حسن هلال، 2008، صفحة 66):

1 - تحليل البيئة (تشخيص الوضع الراهن):

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة (القحطاني، 2010، صفحة 4) : مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

1-1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف):

الغرض الرئيسي في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمؤسسة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (عبد الحميد، 2007، صفحة 470).

- العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية:

- الهيكل الإداري.
- الهيكل المالي.
- الهيكل الاقتصادي.
- الهيكل الفني (الهندسي).

1-2- تحليل البيئة الخارجية:

هو الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المؤسسة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية (بورزان، 2010، صفحة 89):

- البيئة الخارجية العامة.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية والثقافة.
- العوامل السياسية والقانونية.
- العوامل التكنولوجية.

الخيار الإستراتيجي:

هو عبارة عن المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها (كرماشة، 2000، صفحة 69).

تقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

تمثل مصفوفة SWOT أسلوباً متميز في تحليل الفرص و التهديدات و تحديد أوجه القوة و الضعف المؤسسة. وتستخدم النتائج التي تتوصل إليها من مصفوفة SWOT في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من الفرص المتوقعة والمحتملة أيضاً.

وتوضح مصفوفة التالية كيفية تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة SWOT (محمد عبد الغني، 2008، ص 69):

الشكل (2): تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة SWOT

SWOT	(TOWS)	MATRIX
مصادر الضعف (w) اذكر مصادر الضعف هنا؟	مصادر القوة STENGTH (w) اذكر مصادر القوة الداخلية هنا؟	العوامل الداخلية IFAS EFAS العوامل الخارجية
اصنع استراتيجيات WO لاستخدام لتغطية مصادر الضعف	اصنع استراتيجيات SO لاستخدام مصادر القوة لانتهاز الفرص المتاحة	الفرص (w) اذكر الفرص المتاحة؟ Opportunities
اصنع استراتيجيات WT لتقليل مصادر الضعف للحد الأدنى و تجنب التهديدات؟	اصنع استراتيجيات ST لاستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات؟	التهديدات (w) اذكر التهديدات الخارجية Threat

المصدر : (حسن هلال، 2008، صفحة 69)

- ويتم 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 وإمكانياتها.
 - الذي يحقق الأهداف المرجوة.

ب- صياغة الإستراتيجية:

ب-1- رسالة ورؤية المؤسسة:

إن كل مؤسسة تحتاج أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية Vision تعبر عن تطلعات القيادات العليا في المؤسسة بشأن المكانة "الوضع" الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المؤسسة (أرثر أيد تومسون، 2006، صفحة 3). أما الرسالة، يعبر عنها عن السبب الذي أنشأت من أجله المؤسسة، ونطاق المنتجات، أو الخدمات الذي تعمل فيه. ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المؤسسة (الضمور، 2011، صفحة 25). وتعتبر الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطها

ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، وتعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها (إبراهيم عبد السلام، 2019، صفحة 164).

ب-2- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يمثل الهدف الاستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه، ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات) ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة (حسن هلال، 2008، صفحة 92).

السمات الأساسية للأهداف الإستراتيجية:

- الواقعية: أي يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة.
- القابلية للصياغة: مبسطة وغير معقدة وتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها.
- القابلية للقياس: أي هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.
- الهادفة: أن يكون الهدف الاستراتيجي العام مرتبط ومنسجم مع الأهداف التكتيكية والتشغيلية ويصب في غاية عليا.

ت-3- تنفيذ الإستراتيجية:

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه: عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري، 2005، صفحة 293)

- خطوات تنفيذ الإستراتيجية (حسن هلال، 2008، صفحة 108) :
- تحديد المشروعات المختلفة المقترحة.
- تحديد الميزانيات اللازمة.
- تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ.
- المتابعة والتقييم ومراجعة الموقف (الأداء البشري والمؤسسي).

3. الميزة التنافسية:

1.3 مفهوم الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (Porter, 2000, p. 8)، وتعرف على أنها: النظام الذي تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين و أن الفكرة تتركز في القيمة التي خلقها لتزويد الزبون و بطريقة كفوة (Heizer, 2001, p. 34). وأنها قدرة المؤسسة على جذب المستفيدين وبناء هوية وقيمة لخدماتها، وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضا القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل (Diab, 2014, p. 140). فهي تعبر عن أي شيء يمكن أن يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها بشكل إيجابي، وذلك من وجهة نظر الزبائن أو المستفيدين من

الخدمة، فهي ذلك المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات التي تواجهها (بن جروة حكيم، 2014، صفحة 180 181). فالميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية (حيفان، 2014، صفحة 45). وفي ضوء المفاهيم السابقة يرى الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق عن الآخرين بطريقة فعالة وأكثر كفاءة مما يجعلها تنفرد وتتميز بأعمالها.

2.3. أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في بعدين أساسيين هما:

1.2.3. التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وإن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل (بوشناف، 2002، صفحة 17).

2.2.3. التمايز: يعرف على أنه التميز في المؤسسة من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليديه (Johnson, 2002, p. 155).

3.3. مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

يستطيع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفر ووضوح عناصره أن يحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يتسنى للمؤسسات القدرة على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي، ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لعملائها. وتتجلى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال (أحمد عارف، 2012) :

- الارتقاء برؤية كل العاملين الأساسيين وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبدعة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات.
- تحديد الإطار العام لتهيئة الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسات لتحقيق المستقبل المرغوب فيه.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فهو يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط التي تقرب المؤسسة من أهدافها، ومواجهة التغيرات البيئية ومعالجتها (الحريري، 2007، صفحة 13).
- تهيئة الإطار العام لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية من خلال العمل على تقديم خدمات أو منتجات تكون قادرة على المنافسة العالمية وليس التركيز على المنافسة المحلية فقط.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على وضع معايير ومؤشرات دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه ومقارنته مع مستوى المؤسسات المنافسة.

ومنه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات هو الوسيلة لتفعيل ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئة وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال.

4. الإطار التطبيقي للدراسة :

نرمي من خلال هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم إلى قياس درجة ثبات أداة الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجه لمختلف مستويات إدارة مؤسسة الإسمنت بالأغواط، كما عالجناها ببرنامج SPSS.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

جدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

السن							
أقل من 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		50 سنة وما فوق	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
1	2.9%	10	28.6%	21	60%	3	8.6%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول التالي أن أغلب العينة ضمن الفئة المحصورة بين سني (40 إلى 50 سنة) نسبة (60%) يليه السن من (30 إلى 40 سنة) بنسبة 28.6% ثم يليه التوزيعين بنسبة ضئيلة والذي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 2.9% و 50 سنة ما فوق بنسبة 8.6% من الحجم الإجمالي للعينة.

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة									
5 سنوات فأقل		من 6 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة		من 15 إلى 20 سنة		20 سنة فأكثر	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
1	2.9%	2	15.7%	2	5.7%	24	68%	6	17.14%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

يتبين من الجدول (02) أن ما نسبة 68% من عينة الدراسة خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 15 إلى 20 سنة، ويعزي ذلك أن غالبية المسؤولين في الشركة يتحملون مسؤوليات دقيقة تتطلب خبرات علمية طويلة

وذلك لتنوع القرارات واختلاف أنماط العمليات المتبعة، وأن 2.9% من عينة الدراسة خبرتهم أقل 5 سنوات، وهذا يتفق مع أهداف البحث حيث التركيز على ذوي الخبرة.

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة											
رئيس قسم		مدير إداري		مدير مالي		محاسب		تقني معلومات		أخرى	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
7	20%	8	22.85%	4	11.42%	8	22.85%	5	14.28%	3	8.57%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتبين من الجدول (03) أن غالبية أفراد العينة من المدراء الإداريين، حيث بلغت نسبتهم 22.85% تليه نسبة رؤساء الأقسام في العينة 20%، و 11.42% من مدراء ماليين، أما الوظائف الأخرى فقد بلغت نسبتهم 8.57% من إجمالي العينة. ويعزي ذلك على أن أغلب عينة الدراسة تتكون من عمال الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة بصفاتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach – alpha) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (04): اختبار ثبات أداة الدراسة معامل كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (ألفا كرونباخ)
25	0.807

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

من الجدول التالي نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.807) أي 80.7% وهو أكبر من (0.65) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات قوي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

ثالثاً: تحليل بيانات الدراسة: سنعرض ونحلل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تتضمنها باستخدام البرنامج الإحصائي spss21

رابعاً: وصف إجابات أفراد العينة

1- وصف إجابات أفراد العينة للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

الجدول (05): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: تحليل البيئة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تسعى المؤسسة إلى تعزيز مركزها في السوق	4.05	0.589	موافق
2	تسعى المؤسسة إلى خلق قيمة للسوق المستهدف أسرع من منافسيها	4.11	0.617	موافق
3	تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات اللازمة للعمل	4.03	0.786	موافق
4	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها للعملاء بسهولة وسرعة فائقة	4.08	0.744	موافق
5	تعمل إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية	3.71	1.016	موافق
6	تسعى المؤسسة إلى ازدياد كفاءتها من أجل اكتساب الموارد المميزة	3.57	1.007	موافق
8	تعمل المؤسسة بطريقة نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم	3.41	0.945	محايد
	مجموع عبارات المحور الأول	3.79	0.563	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقاً لما جاء في الجدول رقم (05) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي جاء مساوياً لـ: (3.79) وانحراف المعياري (0.563) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون² على أن الشركة تهتم بتحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي، ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وأهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

² تم المقارنة هنا بالفئات المرجحة والمتمثلة في: من [1 إلى 1.8] غير موافق بشدة، من [1.81 إلى 2.6] غير موافق، من [2.61 إلى 3.4] محايد، من [3.41 إلى 4.2] موافق، من [4.21 إلى 5] موافق بشدة

جدول (06): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني: صياغة إستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
1	لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ورسالة محددة للطموح المستقبلي	3.88	0.880	موافق
2	تسعى المؤسسة للقيام بدور ريادي في توفير حلول مبتكرة ومستدامة	2.91	1.121	محايد
3	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة مستمرة متكررة مع العملاء	4.23	0.598	موافق بشدة
4	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة وذات معنى	4.17	0.453	موافق
5	يتم تحديد عدة بدائل إستراتيجية بما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة	3.60	0.604	موافق
6	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأرباح والنمو طويل الأجل	3.89	0.530	موافق
7	تساعد الأهداف الواضحة إلى تحسين وتطوير الإستراتيجية وتحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي	4.03	0.568	موافق
	مجموع عبارات المحور الثاني	3.80	0.406	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (06) يتبين لنا أن متوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور صياغة الإستراتيجية جاء مساويا (3.80) وانحراف معياري (0.406) وهو ضمن فئة موافق، بحيث أن غالبية عمال إدارة المؤسسة يوافقون على أن المؤسسة لديها تطلعات القيادات العليا بشأن مكانتها.

جدول (07): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث: تنفيذ إستراتيجية

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	يتم تنفيذ الإستراتيجية في وقتها المحدد	3.20	0.964	محايد
2	تتشارك الإدارة العليا مع باقي الإدارات في عملية تنفيذ الإستراتيجية	3.69	0.718	موافق
3	يساهم تنفيذ الإستراتيجية في تعزيز وتحسين نشاط المؤسسة	4.06	0.639	موافق
4	يساهم تنفيذ الإستراتيجية في تعزيز العملية الإنتاجية	4.06	0.684	موافق
	مجموع عبارات محور الثالث	3.80	0.465	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (07) يتبين لنا أن متوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ الإستراتيجية جاء مساويا (3.80) والانحراف المعياري (0.465) وهو ضمن فئة موافق، بحيث أن عمال إدارة الشركة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتطبيق إستراتيجية وفقا للشروط كما تتشارك الإدارات ككل في تنفيذها من أجل تعزيز وتحسين نشاط الشركة.

2- وصف إجابات أفراد العينة للمتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول (08): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: التمايز

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تسعى المؤسسة إلى إيصال خدماتها إلى أبعد الأماكن	4.46	0.561	موافق بشدة
2	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	3.71	0.825	موافق
3	تسعى المؤسسة إلى تطوير مجال البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها	3.24	1.113	محايد
	مجموع عبارات التمايز	3.60	0.569	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (08) يتبين لنا أن متوسط عبارات هو (3.60) والانحراف المعياري قدره (0.569) باتجاه (موافق) وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تتميز بالاستجابة بتلبية خدماتها للزبائن بسرعة، كما أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار مجال البحث و التطوير لنشاطها الإنتاجي.

جدول (09): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني: التكلفة اقل

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تهدف المؤسسة إلى خفض كلفة المنتج من أولوياتها	4.00	0.804	موافق
2	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الاستثمار في الطاقة والمعدات	2.83	1.014	محايد
3	تسعى المؤسسة إلى جلب خبرات مؤهلة ومتخصصة	3.66	1.110	موافق
4	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر من أجل تخفيض التكاليف	3.77	1.031	موافق
	مجموع عبارات التكلفة اقل	3.67	0.572	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (09) يتبين لنا أن متوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور التكلفة أقل جاء مساويا (3.67) والانحراف المعياري (0.572) وهو ضمن فئة موافق، بحيث أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف من أجل تحقيق الاستمرارية وهذا يعتبر من أولوياتها في العمليات الإنتاجية.

خامسا: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

1- معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة

الجدول (10): معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط
أثر التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة	الميزة التنافسية	0.820
التحليل البيئي	الميزة التنافسية	0.622
صياغة الإستراتيجية	الميزة التنافسية	0.578
تنفيذ الإستراتيجية	الميزة التنافسية	0.799

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بقيمة 0.820 وقد سجل ارتباط بين محور تنفيذ الإستراتيجية والميزة التنافسية بقيمة (0.799) ويعتبر ارتباط قوي موجب.

2- الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية: بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تخطيط استراتيجي بشركة الإسمنت بالأغواط عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد تخطيط استراتيجي بشركة الإسمنت بالأغواط عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتخطيط استراتيجي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتخطيط استراتيجي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي لصياغة إستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لصياغة إستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتنفيذ إستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتنفيذ إستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$

الانحدار الخطي المتعدد لمحاو الدراسة:

لقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول (11): جدول تحليل الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة F	قيمة a
التحليل البيئي	الميزة التنافسية	0.146	0.274	0.342	11.45	0.324
صياغة إستراتيجية	الميزة التنافسية	0.218	0.245	0.231	10.23	0.453
تنفيذ إستراتيجية	الميزة التنافسية	0.727	0.000	0.526	18.43	0.654
واقع التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية	-	0.000	0.677	21.44	0.556-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول رقم (11) نستنتج ما يلي:

1- المعادلة الرئيسية: الميزة التنافسية: $0.556 - 0.146 (1م) + 0.218 (2م) + 0.727 (3م)$

2- بالنسبة لمعامل التحديد:

يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي (0.677) مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بما نسبته (67.7%) في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة الإسمنت بالأغواط وهي نسبة قبول مرتفعة للدراسة، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أو مفاهيم أخرى لم تدرج ضمن الدراسة. ورغم أن النسبة ليست مرتفعة جدا إلا أن المؤسسة تتبنى وتهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة مقبولة وهذا راجع إلى عدم إعطاء أهمية لدراسة وتحليل المتغيرات داخلية وخارجية وكذا تحديد الخطة

الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة بنيتها وذلك من خلال ما تضمنه من الأهداف المحددة والواضحة التي تساعد في أداء النشاط الإنتاجي. كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار (F) حيث بلغت قيمته المحسوبة 21.44 عند درجة حرية (3) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وهكذا يمكن القول أن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع، وبالتالي هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بالأغواط.

3- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ أن قيمة (sig = 2.74 > 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : فلا يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ أن قيمة (sig = 0.245 > 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : فلا يوجد أثر معنوي لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ أن قيمة (sig = 0.000 < 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$
 من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن sig = 0.000 وهي أصغر من α ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي مفادها: يوجد أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$ وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة كذلك.

خاتمة:

إن التزام المؤسسات بتفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي و تطبيقه تطبيقا صحيحا يجعلها مصدر للقوة التنافسية، إذ أن نجاح المؤسسات الاقتصادية في عصرنا هذا يعتمد على قدرة الإدارة في تحليل متغيرات داخلية وخارجية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على ميزة تحسن بها المؤسسة وضعها التنافسي. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة و البقاء بالأسواق أن تنجزها لأنه يجعلها في تفاعل مستمر مع بيئتها التي تتعدد فيها عوامل النجاح و الفشل و المخاطر و الفرص، كذلك ينير لها الرؤية الصحيحة التي تساعد على استغلال مواردها المتاحة لكسب الميزة التنافسية.

وقد توصلت دراستنا للنتائج التالية:

- وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت بالأغواط، تجلت في أبعادها التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بالأغواط بقيمة (0.820) وهذا ما عكسته معاملات الارتباط التي أتت مرتفعة.
- وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بالأغواط بقيمة (0.000).
- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتبناها.

- إن التخطيط الاستراتيجي ضروري لنجاح المؤسسات، فمن البداية لكل مؤسسة إستراتيجية معينة حتى وإن كانت لا تتوضح إلا من خلال العمليات اليومية، إلا أن مسار التخطيط الاستراتيجي يبقى عاملاً محفزاً لدعم نمو المؤسسة وازدهارها وتحقيق التميز المؤسسي.

وبذلك نوصي ونقترح:

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والتي تعتبر التخطيط الاستراتيجي احد مراحلها.
- يجب على كل المؤسسات الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المستمر لعملياتها المستقبلية من أجل الحصول على ميزة تنافسية تساعد على تحقيق الأهداف.
- العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- مراعاة المعايير العالمية لتطوير المؤسسات من أجل ضمان حصولها على مركز تنافسي متميز في المجالات المختلفة.
- ضرورة الحصول على مساندة الدولة بأجهزتها الرسمية في التعامل مع معطيات الموقف الحالي الذي يواجه مؤسسات الإنتاجية، والذي يتطلب بذل مجهودات المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب:

1. ابو بكر مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية. القاهرة.
2. ابو صالح محمد حسين. (2008). التخطيط الاستراتيجي القومي شركة مطابع العملة السودانية. شركة المطابع. الخرطوم.
3. احمد ماهر. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
4. أيد جي ستريكلاند أرثر أيد تومسون. (2006). الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية. مكتبة لبنان. بيروت.
5. بلال خلف السكارنه. (2010). التخطيط الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان.
6. ثابت المرسي ادريس. (2002). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية). الدار الجامعية. القاهرة.
7. جبر غريب جبر. (2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء. دار السحاب للنشر و التوزيع. القاهرة.
8. رافدة الحريري. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر للنشر و التوزيع. الأردن.
9. زكريا مطلق الدوري. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية. دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع. الأردن.

10. عبد الوهاب حيفان. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دارالايام للتوزيع والنشر. عمان.
11. موفق محمد الضمور. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
12. عبير حسون كرماشة. (2000). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*. مركز دراسات الكوفة. العراق.
13. محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). *مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي*. مركز تطوير الاداء و التنمية. مصر.
الرسائل والاطروحات:
14. آية رياض، العبد القادر بورزان. (2010). *إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس. حلب.
15. ابراهيم محمد مختار. (2017). *أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق*. رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا. السودان.
16. فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري القحطاني. (2010). *الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير في إدارة الشركات*. الجامعة الدولية البريطانية. بريطانيا.
17. عمار بوشناف. (2002). *الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها*. رسالة الماجستير. الجزائر.
الملتقيات:
18. بعلي حمزة، بنية محمد. (2020). *أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية. حوليات جامعة الجزائر 1 (العدد 2)، 489*.
19. بن خيرة سامي بن جروة حكيم. (2014). *مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ورقلة (1)*.
20. جمال عبد الحميد. (2007). *الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال*. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف ، 470
21. السبتي علي بن احمد. (2005). *التخطيط الإستراتيجي*. مجلة الري للجميع ، 18
22. فاطمة توزان. (2017). *ابعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية*. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، 89.
23. مصطفى آدم إبراهيم عبد السلام. (2019). *أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من 2010 الى 2018*. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة (العدد 2)، 164.
24. ملحم احمد عارف. (2012). *التخطيط الاستراتيجي و معوقاته في مؤسسات التعليم العالي*. البحرين: المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية.

25. هندي هندي بن عبد الله. (2001). نظام خبرة مقترح للتخطيط الاستراتيجي . مجلة البحوث التجارية ، 337.

26. المراجع الأجنبية

1. Ansoff, H,(1990). *Implementing Strategic Planning Management*. New York: Prentice-Hall Inc.
2. David, F. (2001). *Strategic management* . Prentic Hall: 5ed.
3. Dehinbo, k. (2012). *Strategic analysis towards deriving competitive advantage with the use of FOSS: the case of a South African university*.In *Information Technology:New Generations (ITNG)*. South African: Ninth International Conference.
4. Diab, M. (2014). *Using the competitive Dimensions to Achieve competitive Advantage: A study on Jordanian private Hospitals*, *International journal of Academic Research in Business and social sciences*. jordan: Vol 4 N 9.
5. Heizer, s. (2001). Cultural and organizational Learning. *Journl of management Inquirg* , 34.
6. Johnson, G. S. (2002). *Exploring Corporate Strategy"* ,,2002. U.S.A: 6Th Edition, Pearson Education Limited.
7. Macmillan, H. T. (2000). *Strategic Management*. Oxford: Oxford Unversity Press Inc.
8. Porter, M. (2000). *L'avantage concurrentiel*. Paris: dunod.