التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

الأستاذ المساعد
الدكتور يوسف حجيم الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

الباحثة
عبير محمد حسون كرماشة
الشركة العامة للسمنت الجنوبية

المقدمة

تحاول اغلب المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الإرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل,وان هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أية منظمة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة بين المنظمات فقد أصبحت المنظمات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى وبطبية الحال فان هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب إن تعمل المنظمات تبحث وبكل طاقاتها ويجب إن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود.

يجب إن تكون إدارة المنظمة على علم وإطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم استغلالها ومن ناحية أخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع والعمل على إيجاد آليات التخطيط الاستراتيجي.

كذلك المنظمة يجب إن تقوم بتحليل البيئة الداخلية لكي تحدد نقاط القوة المتوفرة لديها والتي قد يكون رأس المال البشري والتكنولوجي المستخدم أو أي شيء يمتلك قوة للمنظمة.

كما يجب إن تحدد المنظمة نقاط الضعف والقصور في عملها لكي يتسنى لها العمل على تصحيح أو سد الخلل الحاصل قبل إن يسعى المنافسون لأستغلال هذا الضعف مما يؤدي إلى خروجها من المنافسة.

إن عملية فحص وتحليل البيئة "الداخلية والخارجية" تم العمل على اختيار بديل استراتيجي وصياغته وتنفيذه ويسمى بالتخطيط الاستراتيجي لكي تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها من خلال مساعدته في الحصول على الميزة التنافسية والتي تسعى المنظمة للحصول عليها.

أولاً: مشكلة البحث

بالنظر لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره البارز لكافة المنظمات وبكافة احجامها وانواعها "الانتاجية والخدمية" في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات والحفاظ على هذه الميزة التنافسية لذا يحاول البحث دفع النظمات المختلفة الى زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها لذلك فأن مشكلة البحث الاساسية تجاهل المنظمات للتخطيط الاستراتيجي في عملياتها وصولا الى تحقيق الميزة التنافسية أي هل التخطيط الاستراتيجي يحقق التمايز للمنظمة .

ثانياً: أهمية البحث

تمكن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وذلك من خلال مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية الميحطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط

الضعف لديها لكي يتبنى لها معالجتها قبل إن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق.وتبرز أهمية البحث في بيان أهمية الميزة التنافسية للمنظمات والامتيازات التي تحصل عليها المنظمات التي تمتلك الميزة التنافسية.

ثالثاً:أهداف البحث

١- بيان مدى ازدياد اهتمام المنظمة (المعمل) بالتخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها.

٢- تحديد طبيعة الادوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية / معمل سمنت النجف الاشرف.

٣- قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة / معمل اسمنت النجف الاشرف.

٤- اختبار العلاقة وكذلك التأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

٥- تقديم مجموعة الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

رابعاً : فرضية البحث

يفترض البحث الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ارتباط وكذلك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية .

خامساً: عينة البحث

من أجل النهوض بمسئولية وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل اسمنت النجف الاشرف والتي تأخذ بنظر الاعتبار رأي الافراد فقد وقع الاختيار على مستويات مختلفة في الادارة العليا والفنيين والاداريين والمعنيين .

سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

اولاً: الاساليب الاحصائية الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي الموزون والنسبة المئوية ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد التدريجي ومعامل التحديد.

ثانيا: الاساليب الاحصائية الاستدلالية متمثلة باختبار (F) واختبار (t) والمعامل المعياري (بيتا).

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

الحدود الزمانية للبحث:

ان المدة التي جرى فيها البحث كانت للاشهر (٥-٦-٧/ ٢٠٠٩) وذلك لسبب توفر البيانات بشكل يتفق مع هذا البحث.

الحدود المكانية للبحث:

تم اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل سمنت النجف الاشرف ليكون المكان الذي يجري فيه البحث

ثامناً : ادوات البحث واساليب جمع البيانات

اولاً: الزيارات الميدانية للشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل سمنت النجف الاشرف.

عينة الدراسة من اجل الحصول على البيانات الاولية.

ثانياً: الاطلاع على التقارير الاحصائية في الشركة / معمل سمنت النجف الاشرف.

ثالثاً: الاستبيان وهي اداة القياس الرئيسية حيث اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان

تاسعاً: فرضيات الدراسة

في ضوء العلاقات التي توضحها المتغيرات في الجانب النظري وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

١- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة الكلفة.

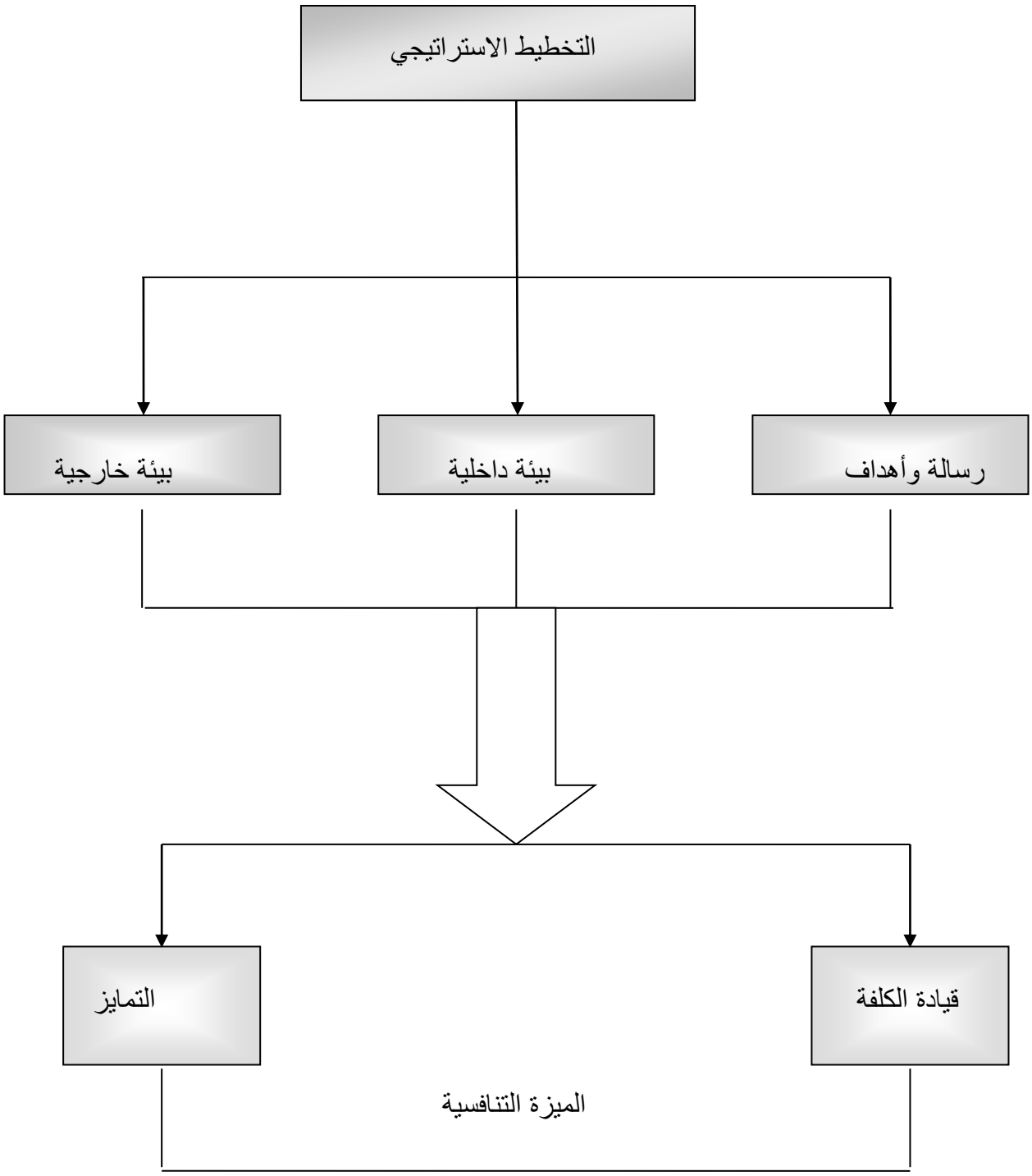
٢- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتمايز.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة احصائية يعني التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وتتفرع فيها:

١- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة الكلفة.

٢- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتمايز.



الشكل (١)

(أنموذج الدراسة)

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستعملة لمعالجة البيانات

استعمل البرنامج الإحصائي ((الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باصداره ١٥ والمعد على الحاسب الشخصي لغرض معالجة البيانات وتحليلها احصائيا.

تم استخدام الاساليب الاحصائية التي تنسجم مع فرضيات البحث والمتضمنه ما يلي:

١- الاساليب الاحصائية الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي الموزون والنسبة المئوية ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان و الانجدار الخطي البسيطو معامل التفسير .

٢- الاسليب الاحصائية الاستدلالية: متمثلة باختبار F والمعامل المعياري بيتا.

اولاً: التخطيط الاستراتيجي:-"Strategic Planning"

المفهوم:-"Concept"

ان كلمة التخطيط جاءت من الاعداد والبحث للأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمات وبناء افكار ودراسات على هذه الأنشطة التي تمت واتخاذها نموذجا يتحذى به/ "Hitt,etal,2001:43"

في كل حال كانت هذه الأنشطة ايجابية لا تحقق خسائر ولا هدر في الجهد والوقت والامكانات المادية والبشرية الى حد ما. وهذا النموذج يسمى بالخطة لأنه محصلة العملية التخطيطية لذلك فالخطة هي عبارة عن نتيجة للتخطيط المستهدف وهذه النتائج هي خطوة غير نهائية لتحقيق الاهداف الطويلة الاجل للمنظمة."WWW.almualem-net"

اما الكلمة الاستراتيجي او الاستراتيجية فقد بدأ استعمالها في الجانب العسكري وتعني تخطيط طويل الامد ثم بعد ذلك ذلك بدأ استعمالها في الجانب الاداري في القرن العشرين وتحديد في أربعينات القرن العشرين."٢٠٠٤/٢/١".

بدأ التخطيط الاستراتيجي في الخمسينات من القرن الماضي وكان بمستوى بسيطا جدا وخلال الستينات والسبعينات كان الاعتقاد السائد هو ان التخطيط الاستراتيجي يستطيع ان يحل جميع المشكلات بسبب تزايد وتعاظم الاهتمام به.الا انه لم يحقق عوائق مالية الى المنظمات اما خلال فترة الثمانينات والتسعينات فقد بدأ يأخذ أبعادا أكثر أهمية حيث إن عملياته أصبحت وسيله اساسية للنجاح في عالم الأعمال"David ,2001:5".

وقد مارست المنظمات عملية التخطيط بأشكال مختلفة عبر سنوات طويلة لتصل إلى ماهي عليه الآن ,لأنه يستطيع ان يحقق لها جانبين مهمين هما تشخيص مشكلات المنظمة وتوفير نقطة تركيز واتجاه للمنظمة"الصميدعي"44:/1999".إلا إن التخطيط عندما اخذ البعد الاستراتيجي استطاع ان يكتسب المظاهر الاستراتيجية التي ساهمت في تعزيز أهميته بين المنظمات المختلفة,هذه المظاهر الاستراتيجية يعترضها كل من"Macmillan&Tampoe,2000:32" وكالاتي:-

١- ان الاستراتيجية تعبر عن النهايات والاغراض والمقاصد التي تسعى المنظمة اليها.
٢- انها خطة عالية المستوى كونها تحدد الطرائق وتجيب على الاسئلة من؟متى؟كيف؟مع من؟.
٣- الاستراتيجية هي وسيلة لبقاء المنظمة في بيئة المنافسة.
٤- تستطيع ان تعاكس طبيعة العنصر القيادي في المنظمة.
٥- تمثل الاستراتيجية الموقف المستقبلي للمنظمة .
٦- هي قدرة بنائية تحاول الموائمة بين القدرات والفرص.
٧- هي النتيجة الشاملة والعميقة للأعمال.
٨- انها تعكس الأنموذج السلوكي للمنظمة المستنتج من ثقافتها.
٩- الاستراتيجية تظهر بمظهر أنموذج السلوك الناجح في المنظمة.

وانطلاقا من هذا الاساس يعبر"Weelen&Hunger,2000:30"

عن التخطيط الاستراتيجي بأنه يجد الدور الاساس للادارة الاستراتيجية في المنظمة كونه يهتم بفحص وتحليل البيئة"الداخلية والخارجة" ومن ثم صياغة الاستراتيجية لكي تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها واهدافها وغاياتها.

وعلية فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة واهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"القطامين92:1996"

ويعتقد" ابو بكر35:2000" بان التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متكاملة للتعرف على ماضي ذهن اصحاب المنظمة بشأن مبررات انشائها وبقائها وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف؟

كما عرف ايضا بأنه"الوسيلة العملية التي تستطيع الاجابة على الاسئلة المختلفة والمطروقة على المنظمة حول ما يجب عمله في المستقبل ولماذا وكيف ومتى.

"WWW.bitpipe.com,2000;1".

في حين عرفه كل من "Bergman&Scarpello,2001:28"

على انه نوع محدد من عمليات التخطيط والذي يشمل التغيرات في قطاعات البيئة.

إما"David ,2001:17"

فيرى بأنه "عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المنظمة إلى إيجاد الحلول للأسئلة المطروقة والمتعلقة بالمشكلات التي تجعل إن تشكل عائقا للنجاح".

ومما سبق يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من اجل تحقيق اهدافها للفترة القادمة.

واذا كان التخطيط الاستراتيجي قد استطاع إن ينتفع من مظاهر الاستراتيجية فقد كونت"منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقيمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"ياسين 15:1998".

أهمية التخطيط الاستراتيجي:- "Importance of Strategic planning"

يمكن إجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية وحسب آراء مجموعة من الباحثين وكما يلي:-

١- كون التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيق الاهداف,فأنه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها "عبيدات, 20:1997".

٢- يستطيع التخطيط الاستراتيجي ان يحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يتسنى للمنظمات ان تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة"Boman,1996:128".

٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء والفرق الاستراتيجية على بلورة القضايا الاستراتيجية,مما يسهم في تحقيق نظرة استراتيجية شمولية للمنظمة"Thompson&Stricland ,1999:21".

٤- يحقق اجواء فاعلة لأدارة عملية التغير من خلال دفع متخذي القرار الى التفكير بالاجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما انه اصبح وظيفة اساس ضمن مسؤوليات الادارة العليا في المنظمات "الصميدعي 47:1999".

٥- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد "ابو بكر,52:2000" .

٦- لكونة يقلل المخاطر, فقد اصبح التخطيط الاستراتيجي مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية ولذلك فأن القيام به لامناص منه "Enterprise Integration Group 2001:1".

مبررات التخطيط الاستراتيجي:-

إن الأسباب التي تدعو المنظمات إن تضع خططا استراتيجية يمكن ذكرها بالنقاط التالية وحسب آراء مجوعة من الباحثين وكما يلي:-

١- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة بينها أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي "الدوري 210:2003"

٢- اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى إلى ضرورة تبني مفهوم وتخطيط استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة.

٣- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الاهمية وحسب الاولويات المحددة من قبل الإدارة العامة للمنظمات الأمر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها أي الموارد المتاحة للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.

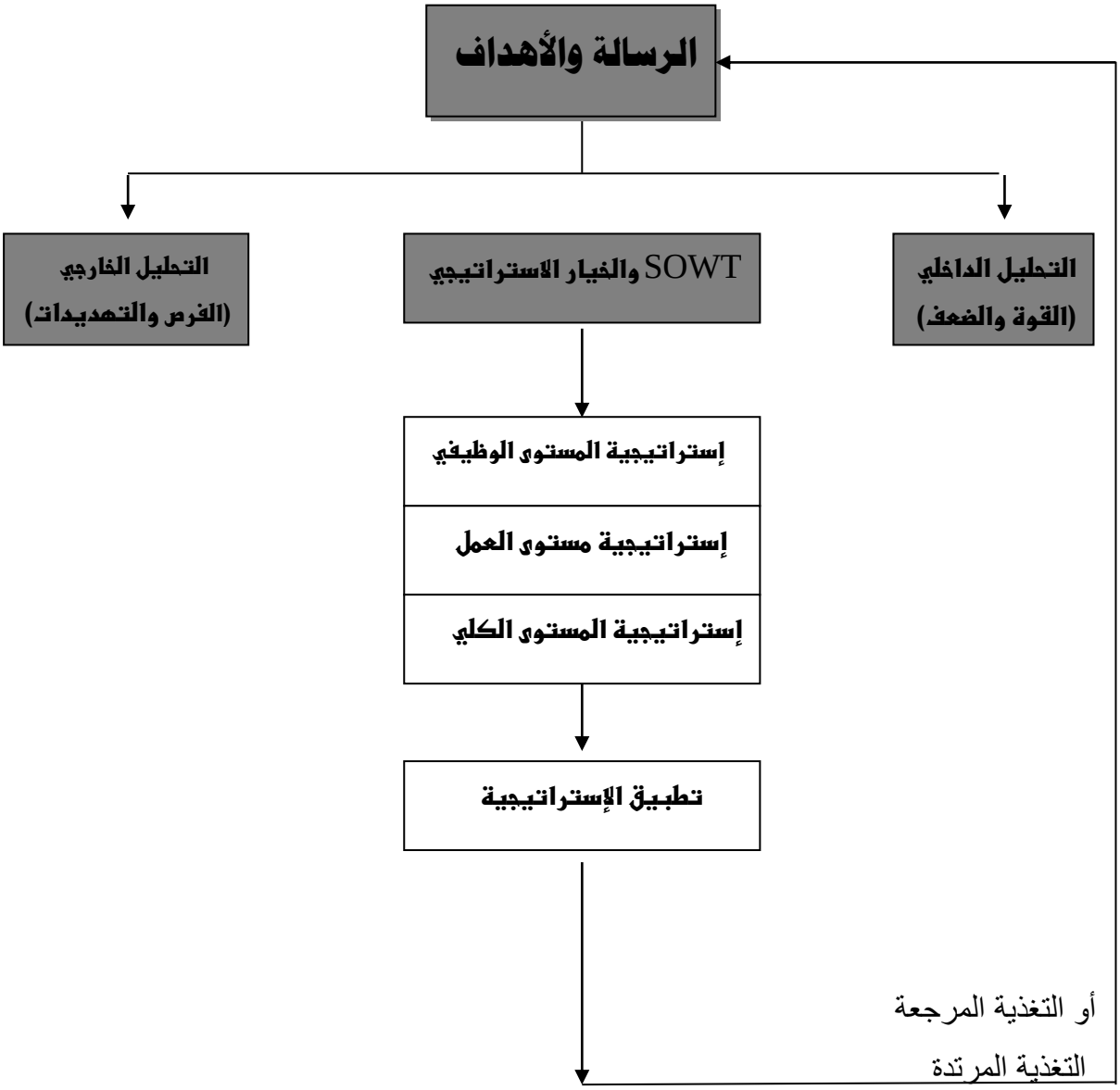
٤- التقدم التقني التكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى ويؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغير نسبي في أذواق المستهلكين من والى تعدد استخدامات المنتجات التي اخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة اخرى.

. "Wheelen and Hunger 200:3I"

*خطوات التخطيط الاستراتيجي:-"Strategic Planning Steps"

رغم اختلاف الباحثين في عدد الخطوات الأساس للتخطيط الاستراتيجي إلا أنهم لم يختلفوا في مضمونها وربما يعود هذا الاختلاف الى الاختصار أو الإسهاب وكلا حسب رأيه والشكل الآتي يوضح هذه الخطوات من وجهة نظر.

""Hill·and Jones¸ 2001:6""



الشكل(٢)

يوضح الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

" Source:Hill, charles and Jones, Gareth" strategic management Theory 5ed, Houghton Mifflin Co,2001,p-6"

تحديد رسالة أهداف المنظمة:-

تحدد رسالة المنظمة الغرض الأساس الذي أنشأت من اجله المنظمة وعملياتها ونطاق عملها من حيث المنتجات والأسواق وطبيعة التقنية المستخدمة والصورة المرغوبة للمنظمة والفلسفة التي تؤمن بها" القطامين 95:1996" ولذلك فان الرسالة تكون بمثابة موجه كخيارات المنظمة الاستراتيجية على مر الزمن لتعكس الصورة لأصحاب المصالح بشكل واضح.

"Harrison and John¸1998:50" كما تحمل الرسالة رؤية مستقبلية للإدارة شأن معين تتطلع المنظمة إلى تحقيقه "David,2001:56 " وينبغي التنبيه إلى إن الرؤية Vision لا تعني أنها الرسالة ذاتها لأنها تعكس الفكرة العامة التي تحمل مضمونا فلسفيا للمنظمة بينما تمثل الرسالة الغاية التي تسعى المنظمة لتحقيقها "ياسين41:1998 ".

يعرض"Bartol & martin ,1998:191 " مجموعة أسئلة يعتقدان إن الرسالة تستطيع ان تضع لها اجابات عامة وهي: من هم زبائن المنظمة؟ ما هو المنتج الرئيس للمنظمة؟ ماهي التقنية الأساس لها؟ ما هو دور المنظمة الاقتصادي؟ ماهي فلسفة المنظمة وقيمتها ومعتقداتها؟ اين تقع المنظمة؟ وماهي ميزاتها التنافسية؟ وماهي مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع وتجاه العاملين فيها؟

الأهداف الرئيسية :- "Majorgoals"

التي تقوم المنظمة بتجديدها مشير إلى ماتطمح المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل من حيث الأداء والأرباح والنمو وغيرها "Hill & Jones 2001:7" كما عرفت الأهداف بأنها النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وأنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي والغايات التي توجه المنظمة جهودها نحوها" الراوي 36:2001" وترتبط الأهداف برسالة المنظمة , كونها تمثل خطوات محددة تسير على طريق تحقيق رسالة المنظمة وبانسجام تام معها (السيد 29:2000) وتصنف الأهداف على أساس البعد التنظيمي علاوة على البعد الزمني فهناك الأهداف على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأقسام والوحدات "الراوي 37:2001 ".

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:- "External Environ ment "

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطية والمؤثرة بالمنظمة بشكل مباشر او غير مباشر عند قيام المنظمة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها " David,2001:74" وتقسم البيئة الخارجية الى بيئة عامة (بيئة المجتمع) وبيئة خاصة(بيئة العمل) فالبيئة العامة تؤثر على جميع المنظمات العاملة فيها من خلال عواملها السياسية والقانونية والاجتماعية والحضارية والاقتصادية والتقنية.

بينما تؤثر البيئة الخاصة على المنظمة المعينة دون غيرها من المنظمات من خلال عواملها المتمثلة بالموردين والزبائن (المشترين) والمنافسين وجماعات المصالح ومجالات الصناعة والحكومة. " Hill & Jones,2001:90"

ان اهتمام المنظمة بالبيئة الخارجية يعود إلى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطاتها , هذا التأثير قد يكون ايجابيا وعلى المنظمة الاستفادة منه كفرص متاحة"Opportunities" وبالتالي فأن هذه

الفرص يجب استغلالها وتكيفها لصالح المنظمة اما التأثير المعاكس وهو التأثير السلبي فعلى المنظمة ان تعمل على مقاومته واخذ الحذر منه لأنه يشكل تهديدا لها "David,(Threats)2001:10 "

ان معرفة واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية يتم من خلالها اجراء التحليل البيئي"Environ mental Analysis " وهي العملية التي يدرك فيها اصحاب القرار في المنظمة العوامل المؤثرة على نشاط واداء المنظمة الحالي والمستقبلي ولذلك فيجب المسح البيئي " Scanning" ومراقبة هذا المسح لتحديد أي تغير يحدث في البيئة لكي يمكن القيام بعملية التنبؤ " predicting" وتحديد علاقة الواقع بالمستقبل "Weelen & Hunger,2000:53 " .

تحليل البيئة الداخلية:-"Internal Environ mental "

تمثل هذه المرحلة عملية اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة من خلال التركيز على مواردها من الناحية الكمية والنوعية, فضلا عن الكفاءة والإبداع ومسؤولية المنظمة تجاه الزبون والتي من الممكن ان تقود هذه الاتجاهات اعلى مستوى من القوة والوصول الى الميزة التنافسية من خلالها مع محاولة تجنب الضعف في موارد وامكانات المنظمة"Hill &Jones,2001:8" يعتقد كل من"Weelen & Hunger,2000:82" بأن تحليل البيئة الداخلية يجب ان يكون ذو اطار واسع وشامل لينظم بالاضافة الى العمليات والوظائف التشغيلية كل من الثقافة التنظيمية والادارة وطبيعة الاعمال كما يعتقد ان يأخذ بنظر الاعتبار سمعة المنظمة وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن ان تكون لها علاقة.

تجدر الاشارة الى ان عوامل البيئة الداخلية(المتمثلة بالوظائف والعمليات الادارية المختلفة) شأنها شأن العموامل البيئة الخارجية حيث يرتبط كل عامل من عواملها بعدة متغيرات يتم التطرق اليها في الجانب العملي من الدراسة ويلاحظ من جوانب التحليل للبيئة الداخلية انها مكملة لعملية البيئة الخارجية والذي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي ولذلك فأن عملية التحليل هي عملية متلازمة ومترابطة بين البيئيتين الداخلية والخارجية(Nilly & Gessner,2002:2).

الخيار الاستراتيجي:-"Strategic Planning "

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي.

وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة

" Macmillan & Tampoe,2000:145"

وتقوم المنظمة بأجراء تحليل"SWOT " وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المنظمة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية

من جهة أخرى. فتحاول المنظمة بذلك تحفيز نقاط القوة لأستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة

. " Hill & Jones,2001:8"

لـــــذلك ان "SWOT" الـــــذي يرمـــــز الـــــى القـــــوة والضـــــعف والفـــــرص والتهديدات"Weaknesses,Opportunities,Threats,Strengths" تتم فيه مقابلة هذه العناصر الأربعة واعتمادا على نتائج التحليل البيئي يستطيع ان يعكس.

للمنظمة صورة الاستراتيجيات المناسبة لها.

يستخدم بعض الباحثين رموزا اخرى للتعبير عن مصفوفة "SWOT" مثل الرمز "Tows" الذي يستخدمه مثلا "David,2001:204" رغم انه لايختلف في المضمون عن الرمز الاول.

الشكل(٣) يوضح هذه العملية.

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	(١) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة" استراتيجيات هجومية	(٢) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة"استراتيجيات علاجية
التهديدات	(٣) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات"استراتيجيات دفاعية"	(٤) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات"استراتيجيات انكماشية"

الشكل (٣)

يوضح نموذج لتحليل مصفوفة"SWOT"

المصدر: الدوري,زكريا مطلك, "الإدارة الاستراتيجية" المكتبة الوطنية بغداد,٢٠٠٣,ص٢١٢.

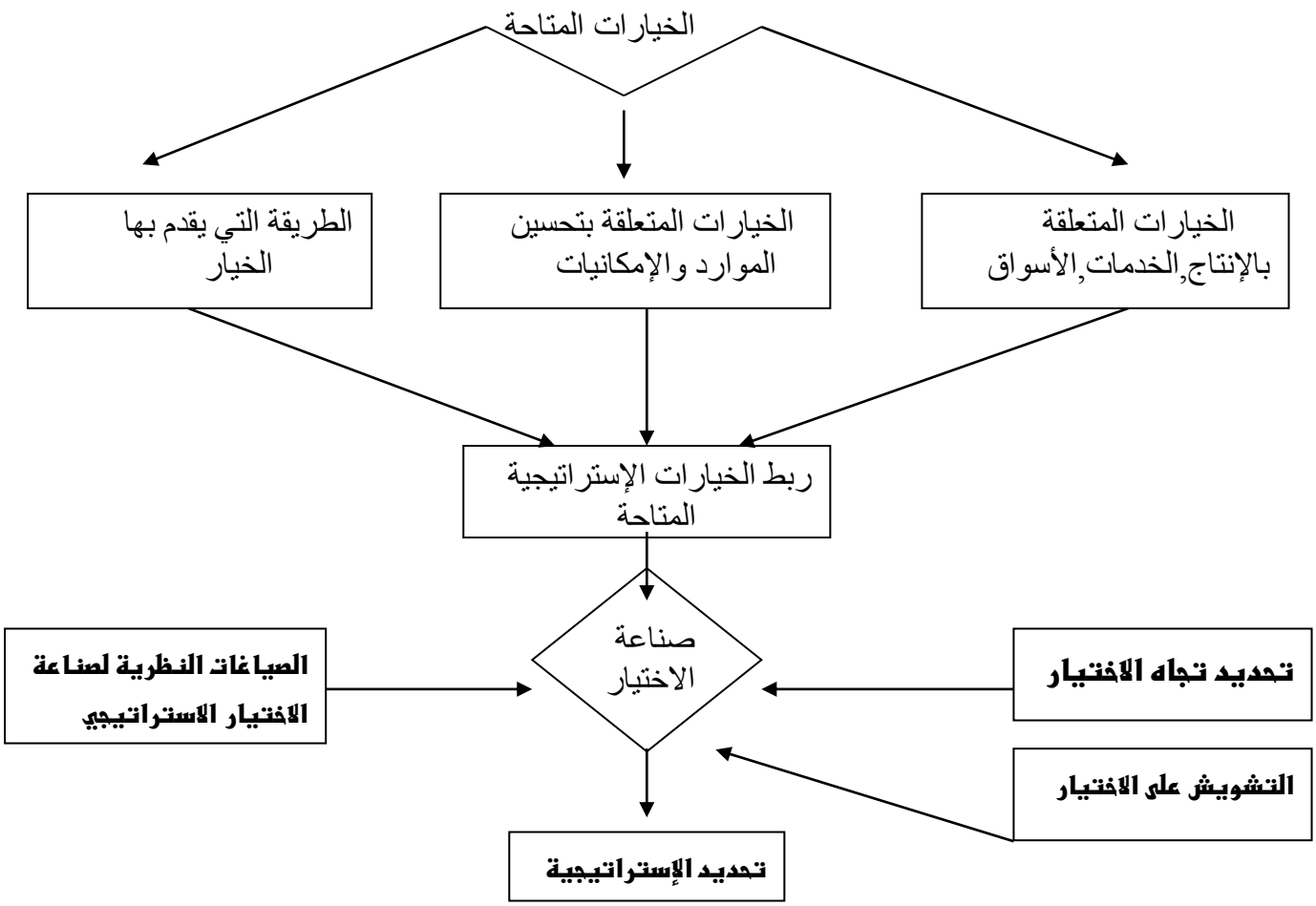
ويهم تحليل "SWOT" مساهمة فاعلة في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة للواقع الذي تمر به المنظمة لتكون الاستراتيجية المختارة هي الخطة التي تأمل المنظمة ان تحقق بها التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية ولتقودها الى تحقيق أهدافها ورسالتها"David 2001:204" ومن خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يعبر عنها الشكل (١-٢) فأن المنظمة ستقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تتبع الخطوات التالية:-

١- تحديد البدائل الاستراتيجية.

٢- تقيم هذه البدائل.

٣- اختيار البديل الاستراتيجي الافضل"Weelen & Hunger 2000:120" ان عملية تحديد البدائل تخضع لأنواع كثيرة من الاستراتيجيات المعروفة التي ستعرض لاحقا اما عملية التقيم فأنها هي الاخرى تخضع لأساليب كثيرة ومتعددة مثل نماذج تحليل المحفظة"Portfolio Analysis Models" كما ان للخصائص والمواصفات التي ترتبط بكل الاستراتيجية على حده اثر كبيرا في تبسيط عملية الاختيار حيث إن لكل استراتيجية شروطا محددة تناسب وضعا محددا ليس غيره

"David 2001:205" وعلى العموم فأن عملية الاختيار تبقى عملية دقيقة جدا بالنسبة للمنظمات لان الخطا فيها يكلفها وضعا خطيرا , والشكل(١-٣) يوضح عملية بناء الاختيار الاستراتيجي وحسب وجهة نظر "Macmilan & Tampoe 2001:135"



الشكل (٤)

يوضح عملية صناعة الاختيار الاستراتيجي

"Source:Macmillan, Hugh &Tampoe, Mahen,ST,ATEGIC MANAGEMENT OXFORD University Preesinc New York,2000,P-135

البدائل الاستراتيجية:-

حدد"Michael Porter" ثلاثة بدائل استراتيجية من اجل الاستفادة من قوة المنظمة وتحويل جوانب ضعفها الى مزايا تنافسية , وهي استراتيجيات التركيز والتمايز والقيادة في التكلفة حيث تعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابتة موجة اساسي لنشاط المنظمات"Macmilan & Tmpoe 2000:143" ولعل هذه البدائل الثلاثة أصبحت ركيزة أساسية ضمن اطار واسع وكبير من البدائل التي تركز عليها الكثير من الدراسات لكي يتبنى للمنظمة ان تختار الاستراتيجية المناسبة لها فأعلى هذا الأساس تصنف بدائل الاستراتيجية الى اربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمنظمة"Corporate" باعتبارها موضوع الدراسة وكالآتي:-

المجموعة الأولى:- استراتيجيات الاستقرار"Stability Strategies"

وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ مع الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف, وتقع هذه الاستراتجيات دائما في حقل(٢) (٣) من مصفوفة"SWOT" الموضحة في الشكل(١-٢) واهم أنواعها مايلي:-

استراتيجية

أ- استراتيجية ثبات النسبي (عدم التغير) "No change".

ب- استراتيجية التمركز"Focus".

ت- استراتيجية الربح"Profit" .

ث- استراتيجية التريث"Pause" .

ج- استراتيجية الحركة البطيئة"Procced with Caution" .

"Weelen & Hunger,2000:143" "الدوري2003,295-290 " .

المجموعة الثانية

استراتيجيات النمو"Growth Strategies"

تسعى هذه الاستراتيجيات الى الاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المنظمة حيث تحاول ان تخفض التكاليف وتزيد الارباح مستفيدة بذلك من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها هذه الاستراتيجيات في الحقل(١) في مصفوفة"SWOT" واهم انواع الاستراتيجيات النمو التوسعية هي مايلي:-

١) استراتيجية النمو الداخلي"Internal Growth Strategy".
٢) استراتيجية التكامل الافقي"Horizontal Strategy "
٣) استراتيجية التركيز" Concentration Strategy" .
٤) استراتيجية التنويع الافقي المترابط"Horizontal Related Diversification".
٥) استراتيجية التنويع الافقي غير المترابط "Horizontal Unrelated Diversification ".
٦) استراتيجية التكامل العمودي للانشطة المترابطة"Vertical Integration of Related" .
٧) استراتيجية التكامل العمودي للانشطة غير المترابطة " Vertical Integration of Unrelated".
٨) استراتيجية الاندماج"Merger Strategy" .
٩) استراتيجيات المشروعات المشتركة"Joint Venture" .

"السيد,238:2000" ,"David,2001:163-168".

المجموعة الثالثة:- الاستراتيجيات الانكماشية"Retren Chment Strategy"

تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المنظمة الى مشكلة كبيرة او الفشل او انخفاض نسبة تحقيق الاهداف الى حد كبير وتقع هذه الاستراتيجيات في الحقل(٤) من تحليل"SWOT" ومن اهم الانواع فيها مايأتي:-

أ- استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل"Cutbacks & Turnaround" .

ب- استراتيجية التجرد"Divestiture Strategy".

ت- استراتيجية التحول"Transformation Strategy".

ث- استراتيجية التصفية "Liquidation Strategy".

"الدوري313:2003" , "David 2001:174" .

المجموعة الرابعة:- الاستراتيجيات المختلطة"المركبة""Combination Strategy"

وتشير الى اعتماد المنظمة استراتيجيات مختلفة في ان واحد بسب كبر حجم المنظمة او القيام بأتباع هذه الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ماتتطلبه الحاجة الى ذلك.

ثانياً / الميزة التنافسية:- "Competitive Advantage"

أولا:- مفهوم الميزة التنافسية:- وردت الميزة التنافسية في الادبيات المتخصصة العديد من المفاهيم سيتم استعراضها بعضاً منها بما يخدم توجهات الدراسة الحالية فرأى:-"Harvy 1986:59" انها تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الارباح من خلال امتيازها على منافسيه في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز في الانتاج. بينما نظر اليها"Zepeil 1992" انها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويله من الزمن وتكون هذه المدة في اقل تقدير اطول من دورة التصميم"الصنع" السوق والخاصة بالصناعة وحددها"Mcgahan 1994:72" بأداء المنظمات لأنشطتها بصورة اكثر كثافة وفعالية مقارنة بالمنافسين ولاحظ"Pitts Lei 1996:68" انها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لايستطيع بقيمة المنافسين تحقيقها في ادائهم لأنشطة اما "Olgnch 2000:126" فرأى انها شي تقوم به المنظمة يتميز واتفواد"Macmillan &Tampoc 2000:120" واعطاها تعريفا بأنها:- الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها المكسب في منافستها مع الاخرين. وعدها"Heizer 2001:34" بأنها النظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق مايتوفر لدى المنافسين وان الفكرة تتركز في القيمة التي خلقها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن استخلاص الأتي:-

١- ان الميزة التنافسية تمثل مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الافضل في عملها.

٢- انها تمثل مؤشرا لاحتلال المنظمة موقعا متميزا في السوق والصناعة العاملة.

٣- انها تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات افضل مقارنة مع الاخرين.

وعلى هذا الاساس ماسبق يمكن تعريف الميزة التنافسية :- بأنها اداء المنظمة لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعله منفردة ومتميزة في خلق قيمة لايستطيع بقية المنافسين تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم ويمكن ان تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن اذا ما استندت الى عمليات معرفية ذات منهجية ادارية واضحة.

الأهمية "Importance"

ثانيا:- أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية بما يأتي:-

١- تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التعينات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع: "White Hill 1997:625" .

٢- كونها تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بأيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وبأستمرار لأنها من ان النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة وبشكل واسع وان المنافسين على علم كامل لها.

"Macmillan Tampot 2000:89" وينسجم الكلام السابق مع اشارة "Porter" التي مفادها ان الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي الاحسن في الأحوال حالة مؤقتة "صالح69:2000 " .

٣- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لأحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيه وبما يعني انه سيكون لها زبائن اكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين لما يجعل من جهة وزيادة حجم المبيعات والارباح من جهة اخرى"Czepil 1992:40" .

ثالثا:- مداخل دراسة الميزة التنافسية ونماذجها

لقد وجد ان هناك عددا من المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل منها بما يقضي الى تحقيق الميزة التنافسية وهذه المداخل كالاتي:-

١- مدخل التحليل الاستراتيجي"Strategic Analysis" .

٢- مدخل الاستراتيجيات العامة "General Strategies" .

٣- مدخل سلسلة القيمة"Value-chain" .

٤- مدخل هيكل الصناعة"Industry Structure" .

٥- مدخل النظرة المستندة للموارد"Resource Based View" .

وفيما يأتي توضيحا لأهمية إبعاد هذه المداخل وأسلوب تشغيلها:-

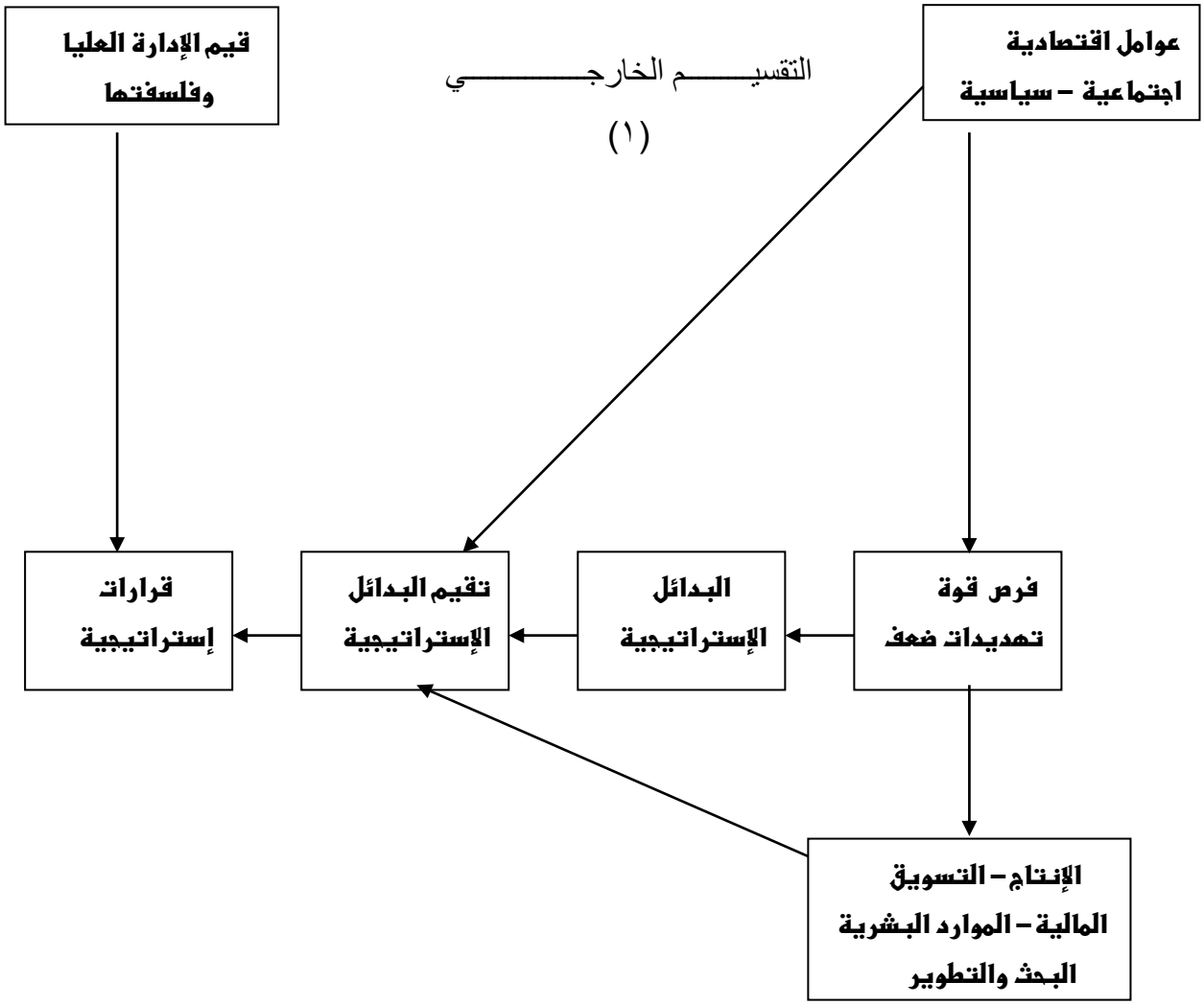
إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤشر احتمالية كونها من تلك المصادر يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على مكان الضعف التي تهدد أركان تلك الميزة وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئة المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة المنظمة تستغل نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية وتأثير التهديدات المحقة التي قد تفوض ايه مجهود نحو تعزيز الميزة التنافسية "القطب ٢٠٠٢:٤٦" لان التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا في تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي.

ويلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي انه يشمل بيئتين :- احديهما خارجية تضم "الفرص والتهديدات" واخرى داخلية تضم"القوة والضعف" فالفرص تتيح للمنظمة اختيار استراتيجة جديدة وتنفيذها بأتجاه تحقيق الاداء المتفوق في البيئة التنافسية وان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتمله تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة او اكثر من المتعاملين معها. ويتطلب الامر ضرورة ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات نظرا للتغير المستمر في بيئة المنظمة بجزائها العمودي والخاص اذ ان اهمال مواكبة التغيرات والتطورات في عناصر البيئة سيقلل من استعداد المنظمة لأقتناص الفرص البيئة المتاحة وسيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقفها التنافسي.

"Johnson: Scholes 1988:53" "Pearce Robinson 1994:175".

إما بصدد القوى والضعف فأن القوة تشير الى موارد والقدرات داخل المنظمة والتي تسمح الميزة التنافسية "Harrison John- 1998:45" بينما يتمثل الضعف بتلك النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ."Thompson 1997:224" وضمن هذا السياق فأن تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات الكفاءة المميزة بالشكل الذي يمكن للمنظمة من استخدامها بشكل فعال في اطار تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية التي قد تؤدي النقص في احد مجالاتها الى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من احتلال ميزة تنافسية محددة.

ويتخذ هذا المدخل اليه يجسدها الشكل الأتي:-



التقسيـم الداخلـي"٢"

الشكـل (٥)

"آلية مدخـل التحليل الاستراتيجـي"

"المصـدر المغربي ١٩٩٩:١٥١"

٢- مدخل الاستراتيجيات العامة:-

رأى"Porter 1988:65-66" ان الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالمركز البيني للمنظمة في صناعة مجال معين وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح أعلى من معدل الصناعة او الاعمال التي تؤديها وان الاساس لتحقيق ذلك المستوى في الاداء هو امتلاك الميزة التنافسية وهي نوعان الكلفة الاقل والتمايز وتتأثر هذه جوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية الخمس "التي تستعرض لاحقا" بشكل افضل من فيها مما يقود

الى ثلاثة انواع من الاستراتيجيات التنافسية العامة وهي استراتيجية الكلفة الادنى والتأثير والتركيز(والتركيز ان يكون بالاعتماد على الكلفة الادنى والتمايز) ويتخذ هذا المدخل آلية يوضحها الشكل التالي:-

قيادة الكلفة	التمايز
التركيز استنادا إلى الكلفة	التركيز استنادا إلى التمايز

الشكل (٦)

يوضح "آلية مدخل الاستراتيجيات العامة"

" المصدر القطب"٦٠:٢٠٠٢""

٣- مدخل سلسلة القيمة:-

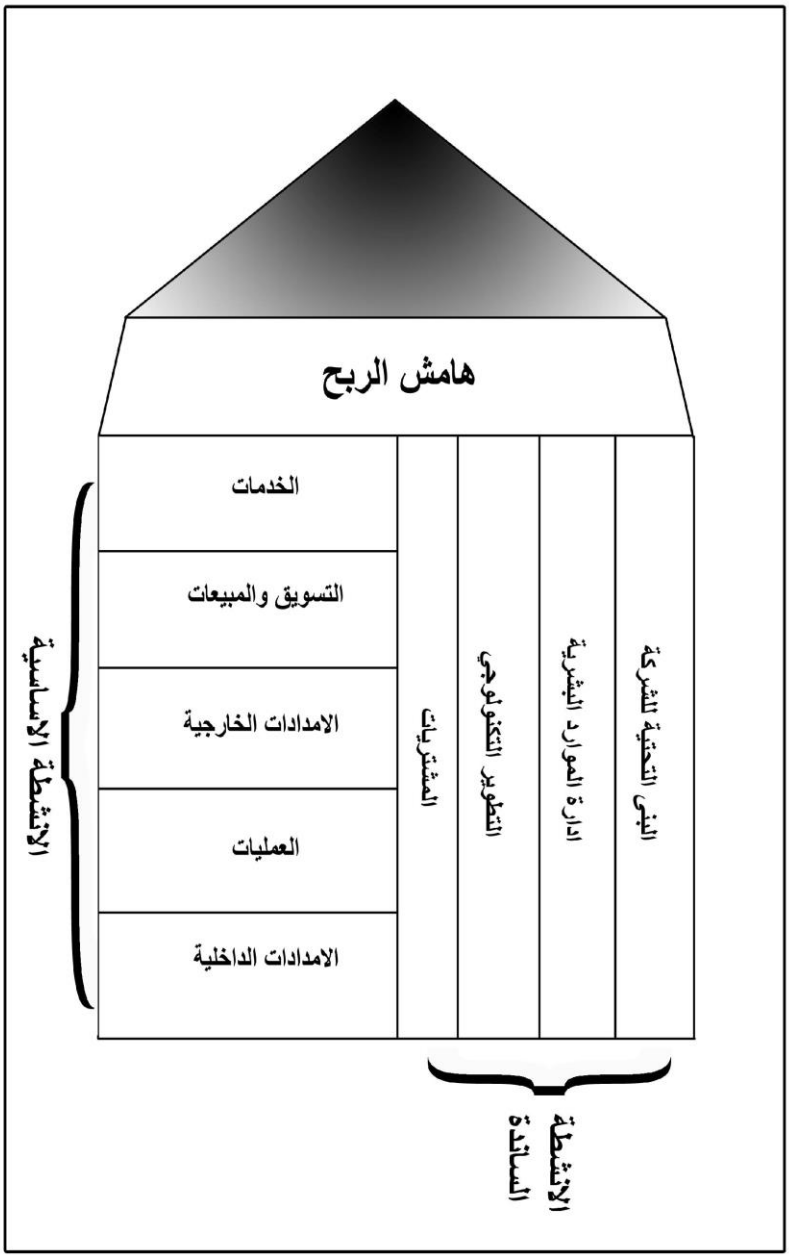
يعد اسلوب تحليل القيمة من الاساليب التي يمكن استخدامها بوضعها اطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها ويقوم هذا الاسلوب على افتراض اساسي مفاده ان الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال انشطتها المختلفة افي طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة الفاعلة والكفاءة لها والرقابة عليها يمكن الوصول الى فهم عميق لقابليات هذه الانشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل ان تتحول الى مزايا تنافسية "القطب ٥١:٢٠٠٢" وتتكون هذه الانشطة من مجموعتين رئيسيتين هما:- الانشطة الاساسية والانشطة المساعدة اذا تؤدي المجموعة الاولى من الانشطة الى الخلق المادي للمنتج او الخدمة وتتمثل في الانتاج والتوزيع , والتسويق خدمات ما بعد البيع التوزيع المادي الخارجي او التوزيع المادي الداخلي- اما المجموعة الثانية من الانشطة فهي التي توفر المدخلات اما الهيكل الاساس للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالانشطة الاساسية بصورة مستمرة ويشمل كل من الانشطة الامداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا – ادارة الموارد البشرية وانشطة المبنى التحتية للمنظمة"الروسان ٣٦:١٩٩٧" .

المنظمة من خلال انشطتها تخلق قيمة للمشترين وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المنظمة وتحقق قيمة المشتري وتنعكس تلك القيمة وتحقق ربحية المنظمة عندما تكون تلك القيمة اكبر من الكلفة الاجمالية لأداء الانشطة .

وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تنجز الانشطة بكفاءة اكبر من منافسيها وتقدم قيمة اكبر لمشترياتها فتحصل منهم على سفر اعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.

"Proter 1991:30-40"

ويتخذ هذا المدخل آلية يوضحها الشكل التالي:-



شكل (٧) " آلية مدخل سلسلة القيمة"

Source "Porter, 1991: 41"

٤- مدخل هيكل الصناعة:-

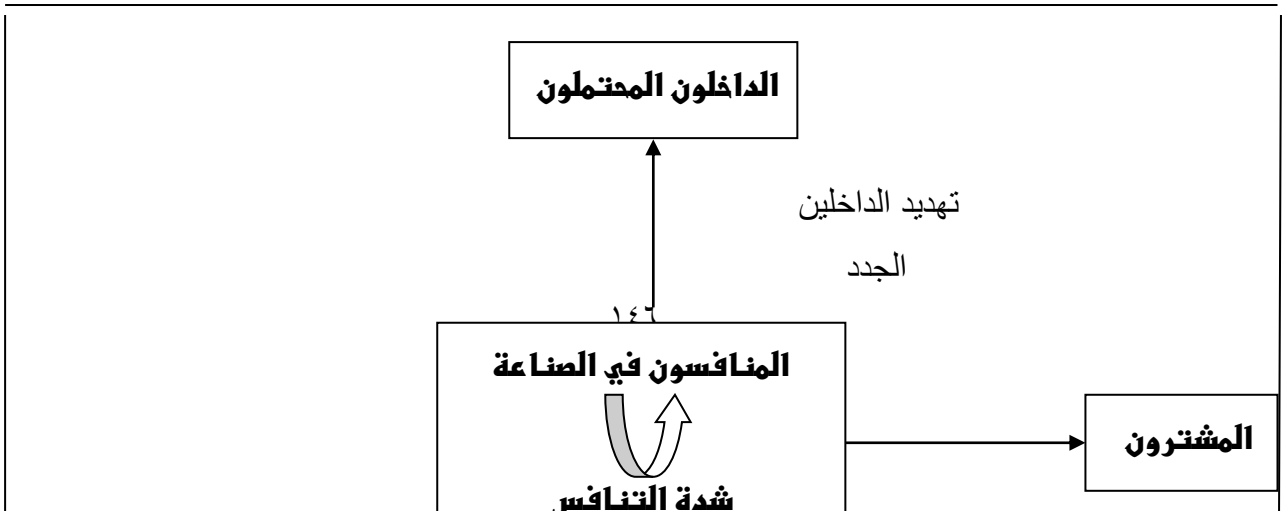
ان مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد"Porter" ويقوم هذا المدخل على افتراض اساس هو ان الميزة التنافسية ماهي الادالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤاتية كالقوة التفاوضية للمشترين والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلي الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة"Dyer Sinyh 1998:660"

واستنادا الى افتراض هذا المدخل فان الوصول الىتحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها"porter" وهي:-

أ- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:-والتي تحدد من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس "المشترون الداخلون, المحتملون, المنافسون بالصناعة , المجهزون "بدائل السلع" ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وبازديادها ضغط هذه القوى فأنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على استثمار بشكل مقبول.

ب- احوال الاستراتيجية التنافسية:- اذ ينبغي على المنظمة إن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق اقل الكلف الإجمالية أو من خلال استراتيجية او اكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

ت- تطبيق الاستراتيجية التنافسية:- على إن تنتظر المنظمة الى هذه المرحلة بأنها ليس مرحلة تنتهي بعد مدة معينة بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بأعادة تقيم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه "القطب,٢٠٠٢:٥٦" ويتخذ هذا المدخل آليه يوضحها الشكل التالي:



القوة التفاوضية للمشترين

القوة التفاوضية للمجهزين ← **المجهزون**

تهديد الخدمات والمنتجات البديلة

الشكـــل (٨)

آلية مدخـل هيكـل الصناعــة

Source: Smith,Garry,D·et·al¸Business Strategy and Policy Houghton Mifflinco¸1985¸P·29·

٥- مدخل النظرة المستندة الى الموارد :-

يستند هذا المدخل المعاصر الى افتراض اساس مضمونة ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل وتنطلق هذه النظرية من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها النادرة القيمة غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد وهي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات

"Dyer Singh 1998:66" ان جوهر النظرة المستندة الى الموارد هي تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة اكثر تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن الصناعة وان منهم هيكل الصناعة يعد أمرا ضروريا ولكن على المنظمة ان تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه"Lynch 2000:279" أضاف "Collins Montgomery 1995:119"

إلى ما تقدم النظرة المستندة الى الموارد تنظر الى المنظمات على أنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية ولايمكن إن يتشابه هذا المزيج في منظمتين لأنه لا توجد منظمتان ها نفس الخبرة والموجودات والمهارات والثقافة المنظمية . وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى وفاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة أنشطتها الوظيفية. وحدد"Lynch 2000:279" سبقه عناصر أساسية يجب ان تتم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي:-

١- الموارد المقتناة مسبقا:- وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها مثل سمعتها بالسوق.

٢- القوة النسبية للتنافس:- وتعني قوة المنافسين والممثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.

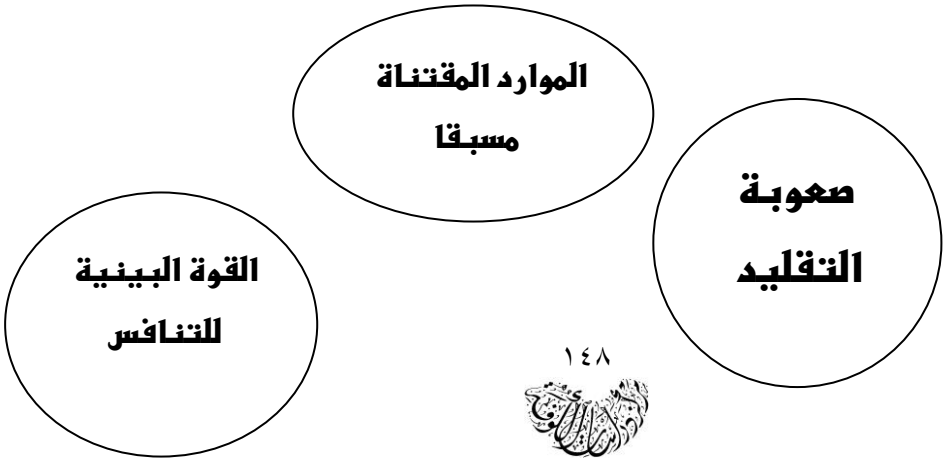
٣- القدرات المبدعة للمنظمة:- وتمثل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها.

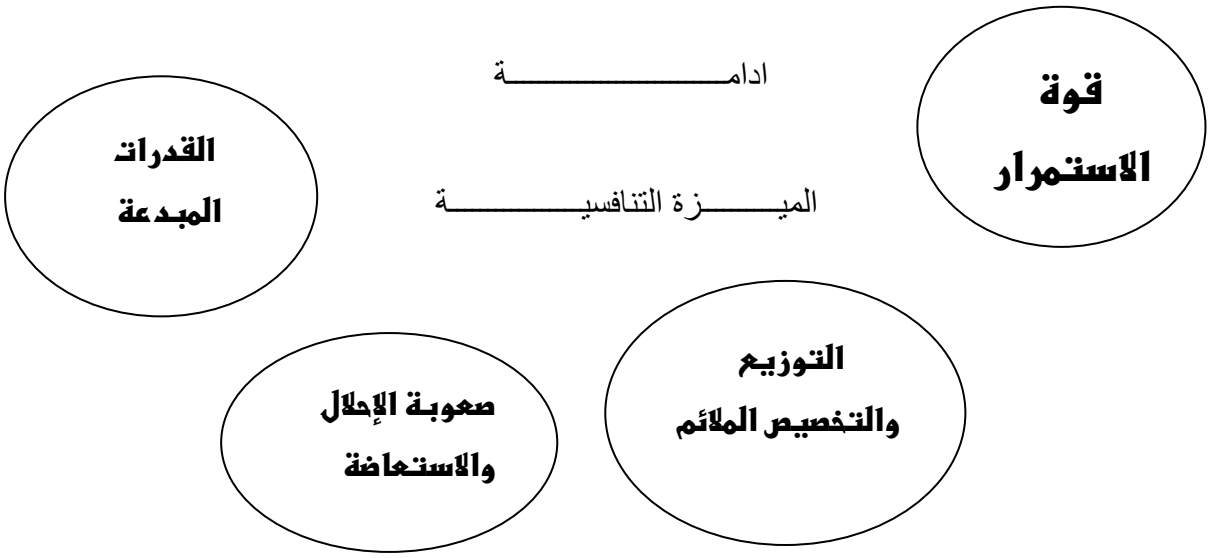
٤- صعوبة الإحلال والاستعاضة:- أي ان منتجات المنظمة يصعب إحلال شيء بديلا عنها.

٥- التوزيع والتخصيص الملائم:- أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على اطلاق المصالح والحقوق كافة من المنظمة.

٦- قوة الاستمرارية :- وتعني استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمونة الميزة التنافسية باقية لا اطول مدة ممكن.

٧- صعوبة التقليد:- وتشير الى ان استمرارة الموارد التي تحقق ديمونة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليده. ويتخذ هذا المدخل آلية يجسدها الشكل التالي:





شكــل (٩)

آليـه مدخـل النظـرة المستنـدة الـى المـوارد

"Source " "Lynch 2000 :281"

العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:-

ان الميزة تنشأ من عاملين حسبما يرى كل من"Treacy&Bakos" هما "Hicksetal 1993:105".

الأول:- الكفاءة المقارنة "Comparative Efficiency"

ويقصد بها ان المنظمة تستطيع ان تتنتج السلع والخدمات بكلفة ادنى من كلف انتاج المنافسين اليها وهذا بتأثر بعوامل اخرى هي:-

١- الكفاءة الداخلية"Internal Efficiency" :- التي تشير الى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل.

٢- الكفاءة التنظيمية المتبادلة"Inter Organization Efficiency" التي يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملها مع المنظمات الخارجية الأخرى وكيفية استخدام الشبكات العالمية في تخفيض كلف الاتصالات الداخلية والخارجية.

الثاني:- قوة المساومة"Bargaining Power"

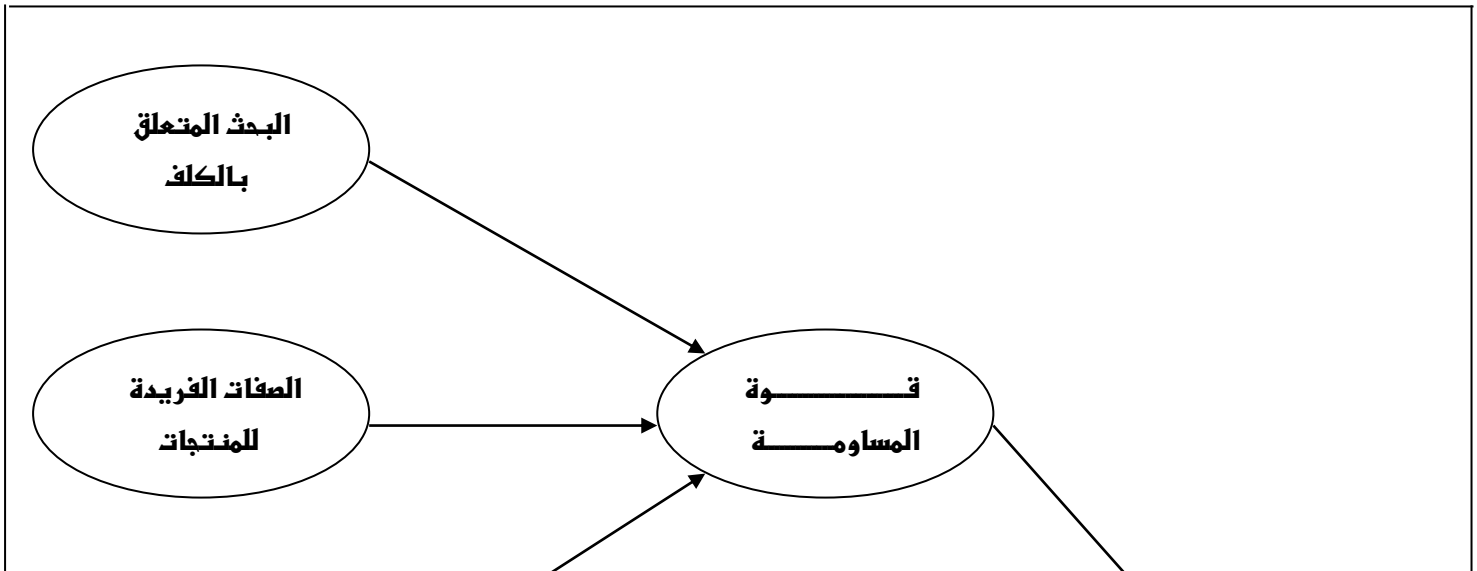
وهي التي تسمح للمنظمة بتحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص وهذا الأمر بتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:-

١- الكلف المرتبطة بالبحث"Reach Related Costs" كلف التسويق والمجهزين والزبائن بأفضل سعر.

٢- صفات المنتج الفريدة"Unique Product Features" وهي المميزات المختلفة للسلع والخدمات التي تجعلها مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

٣- كلف التحويل"Switching Costs" أي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون ويستخدم هذه الاستراتيجيات بسبب الضرورة التنافسية.

وكذلك يوضح الشكل الأتي العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.



الشكـــل (١٠)

""يبيـــن العوامـــل المؤثـــرة فـــي تحقيـــق الميـــزة التنافسيـــــــة""

Source "Hicksetal 1993:106"

أولاً: تحليل آراء أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث واستجاباتهم

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل اراء واجابات عينة البحث حول متغيرات البحث المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية . تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث لاستخدامها في اغراض عملية التحليل الاحصائي بهدف الحصول على الاوساط الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاوزان المئوية .

واستنادا على ما تقدم سيتم توضيح الوسط التفصيلي لاراء واستجابات افراد عينة البحث على مستوى كل متغير من متغيرات البحث وعلى النحو الاتي:

١- عرض نتائج محور متغيرات التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول (١) اسئلة محور متغيرات التخطيط الاستراتيجي/متغير البيئة الخارجية ، والنسبة المئوية للاجابة بنعم او لا.

جدول (١)

اسئلة متغيرات التخطيط الاستراتيجي

ت	البيئة الخارجية	نعم%	كلا%	ترتيب الاهمية
س١	سعي المصنع الى تعزيز المركز السوقي للمنظمة من اجل ادامة التكيف مع التغيرات البيئة	٧٥	٢٥	٢
س٢	يعمل المصنع على خلق القيمة للسوق المستهدف بزمن اسرع من منافسيه	٧٩,١٧	٢٠,٨٣	١
س٣	يعمل على ادارة الاعمال بالكفاءة وفعالية	٦٦,٦٧	٣٣,٣٣	٣

من الجدول (١) يتضح ان اعلى نسبة مئوية بالايجاب حصل عليها السؤال(٢) تلاه السؤال(١) ثم السؤال(٣) ، وان هذه النسبة متقاربة وتشير الى ان نسبة عالية من عينة البحث تتفق على ان المصنع يسعى الى خلق بيئة خارجية تعزز المركز السوقي للمنظمة والتعامل مع السوق المستهدف بكفاءة وفعالية.

يوضح الجدول (٢) اسئلة محور متغيرات التخطيط الاستراتيجي/متغير البيئة الداخلية، والنسبة المئوية للاجابة بنعم او لا

جدول (٢)

أسئلة متغيرات التخطيط الاستراتيجي

ت	البيئة الداخلية	نعم%	كلا%	ترتيب الاهمية
س١	ان مناطق قوة المنظمة وهي شيء ما	٧٥	٢٥	٣

	يجعل المنظمة تعمل بشكل افضل او يكسبها قدرات مهمة تميزها عن منافسيها			
س٢	يعمل المصنع على ازدياد كفاءته من اجل اكتساب الموارد المميزة.	٨٣,٣٣	١٦,٦٧	٢
س٣	يعمل المصنع على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من اجل الاستبانة للتغيرات البيئة.	٨٧,٥٠	١٢,٥٠	١

يتضح من الجدول(٢) ان اسئلة البيئة الداخلية حصلت على نسب عالية بالايجاب من قبل عينة البحث وهذا يشير الى ان معظم المبحوثين يؤكدون على ان المصنع يسعى الى خلق بيئة داخلية قادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال استغلال الفرص وزيادة كفاءة ادانة واكتساب قدرات ذاتية تميزه عن منافسيه.

يوضح الجدول (٣) اسئلة محور متغيرات التخطيط الاستراتيجي/متغير رسالة واهداف، والنسبة المئوية للاجابة بنعم او لا

جدول(٣)

ت	رسالة واهداف	نعم%	كلا%	ترتيب
س١	يقدم المعمل رؤية مستقبلية لمنتجاته.	٤٥,٨٣	٥٤,١٧	٥
س٢	رسالة المنظمة تعتبر رؤية مستقبلية للمعمل.	٦٢,٥٠	٣٧,٥٠	٤
س٣	رسالة المنظمة تسعى الى تحديد المنتجات.	٦٦,٦٧	٣٣,٣٣	٣
س٤	هدف المعمل هو اسعاد الزبون وتحقيق قيمة متفوقة له.	٧٩,١٧	٢٠,٨٣	٢
س٥	يسعى المعمل الى تحقيق الارباح والنمو في الاجل الطويل.	٨٧,٥٠	١٢,٥	١

يتضح من الجدول (٣) ان الاجابة على اسئلة هذا المتغير جاءت بالايجاب عدا السؤال الاول، فان عينة البحث اشارت الى ان المصنع لايقدم رؤية مستقبلية لمنتجاته، في حين حصل السؤال الثالث على اعلى اجابة بالايجاب ومن خلاله يؤكد المبحوثون على سعي المعمل الى تحقيق الارباح والنمو في الاجل الطويل.

٢- عرض نتائج محور متغيرات الميزة التنافسية

يوضح الجدول (٤) اسئلة محور متغيرات الميزة التنافسية /متغير قيادة الكلفة ، والنسبة المئوية للاجابة بنعم او لا

جدول(٤)

ت	قيادة الكلفة	نعم%	كلا%	ترتيب
س١	يعمل المعمل بتخفيض تكاليف الاستثمار في الطاقة والمعدات.	٩١,٦٧	٨,٣٣	٢
س٢	تخضع العمليات الانتاجية في المعمل الى التحسين المستمر بقصد تخفيض التكاليف.	٨٧,٥٠	١٢,٥٠	٣
س٣	تعد خفض بكلفة المنتج من اولى الاولويات في اهداف الشركة.	٩٥,٨٣	٤,١٧	١
س٤	يعتمد المعمل على احتساب الكلف بأسعار السوق الحقيقية.	٧٥,٠٠	٢٥,٠٠	٤
س٥	يسعى المعمل الى امتلاك خبرات متخصصة وبعدة مستمرة.	٦٢,٥٠	٣٧,٥٠	٥

يتضح من الجدول(٤) ان جميع الاجابات كانت ايجابية وان اربعة منها تجاوزت (٧٥%) بالايجاب وبذا يتفق اغلب المبحوثين على ان المصنع يسعى الى خلق ميزة تنافسية من خلال قيادة الكلفة"

وان النسبة العالية بالايجاب للسؤال الثالث والاول حول كلفة المنتج تشير الى قناعة المبحوثين بأن للمعمل اوليات في خفض كلفة المنتج من خلال تخفيض تكاليف الاستثمار في الطاقة و المعدات.

يوضح الجدول (٥) اسئلة محور متغيرات الميزة التنافسية /متغير التمايز ، والنسبة المئوية للاجابة بنعم او لا

جدول (٥)

متغيرات الميزة التنافسية

ت	التمايز	نعم%	كلا%	ترتيب
س١	يتميز المعمل بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	٣٧,٥	٦٢,٥٠	٢
س٢	مميزات الخدمة المقدمة تجعل الزبائن مصرين على التعامل مع المعمل وبأي سعر.	٢٩,١٧	٧٠,٨٣	٣
س٣	يسعى المصنع الى ايصال خدماته الى ابعد نقطة في المحافظة.	٥٤,١٧	٤٥,٨٣	١
س٤	على الرغم من نمطية الخدمات المقدمة لكن يصعب تقليدها من قبل المصانع المنافسة.	٢٠,٨٣	٧٩,١٧	٤
س٥	يخصص المصنع مبالغ طائلة على نشاط البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماته.	٢٩,١٧	٧٠,٨٣	٣

لم تتفق اجابات عينة البحث على ان المصنع يسعى الى خلق ميزة تنافسية من خلال التمايز وكانت الاجابات على الاسئلة ١ ، ٢، ٤، ٥ سلبية بنسب عالية عدا السؤال(٣) فكانت الاجابة بالايجاب تتفوق قليلاً على الاجابة بالسلب.

ان نسبة عالية من المبحوثين تشير الى نمطية الخدمات وسهولة تقليدها من قبل المصانع الاخرى وان المعمل لا يخصص مبالغ لاغراض البحث والتطور.

وان مميزات الخدمة المقدمة لاتجعل الزبائن مصرين على التعامل مع المعمل وبأي سعر.

ثانياً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبارها وقياس اثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية :

اولا: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يحتوي هذا المبحث على علاقات الارتباط واختبارها بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضيتين الرئيسيتين الاولى والثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية .استعمل لهذا الغرض معامل ارتباط

الرتب لسبيرمان وتم اختبار معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشان اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها والقائلة بانه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية " ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما ياتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H_{01}): لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الخارجية و الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_{11}):توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الخارجية و الميزة التنافسية.

جدول (٦) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين البيئة الخارجية والميزة التنافسية

المتغير التابع / المتغير المستقل	الميزة التنافسية(Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df 22, 1%)
البيئة الخارجية(X1)	0.828 **	6.922	2.508
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{11})		
النتيجة	توجد توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)		

** تعني ان معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية(∂=1%)

يتضح من النتائج في الجدول (٦) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد البيئة الخارجية(X1) والميزة التنافسية(Y) والبالغة 6.922 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة 2.508 عند مستوى المعنوية (∂=1%) ، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) بين البيئة الخارجية(X1) والميزة التنافسية (Y) وبذا يتاكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_{02}): لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_{12}): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية.

جدول (٧) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية

المتغير التابع / المتغير المستقل	الميزة التنافسية(Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (1% ,df 22)
البيئة الداخلية (X2)	0.894 **	9.359	2.508
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{12})		
النتيجة	توجد توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)		

** تعني ان معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية(∂=1%)

يتضح من النتائج في الجدول (٧) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد البيئة الداخلية (X2) والميزة التنافسية(Y) والبالغة 9.359 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة 2.508 عند مستوى المعنوية (∂=1%) ، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) بين البيئة الداخلية (X2) والميزة التنافسية (Y) وبذا يتاكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_{03}): لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد رسالة واهداف والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_{13}): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد رسالة واهداف والميزة التنافسية.

جدول (8) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين بعد رسالة واهداف والميزة التنافسية

المتغير التابع / المتغير المستقل	الميزة التنافسية(Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (1% ,df 22)
بعد رسالة واهداف	0.856 **	8.111	2.508

(X3)			
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_{12})		
النتيجة	توجد توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)		

** تعني ان معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية(∂=1%)

يتضح من النتائج في الجدول (8) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد رسالة واهداف (X3) والميزة التنافسية(Y) والبالغة 8.111 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة 2.508 عند مستوى المعنوية (∂=1%) ، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) بين بعد رسالة واهداف (X3) والميزة التنافسية (Y) وبذا يتاكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

بناءا على ما تقدم ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها و كما يلي :

فرضية العدم $(H_0)_1$: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة $(H_1)_1$:توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

جدول (٩)

نتائج قياس العلاقة واختبارها بين التخطيط الاستراتيجي (X)والميزة التنافسية(Y)

المتغير التابع / المتغير المستقل	الميزة التنافسية(Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (1% ,df 22)
التخطيط الاستراتيجي (X)	0.875 **	8.663	2.508

القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_1)
النتيجة	توجد توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)

** تعني ان معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية(∂=1%)

يتضح من النتائج في الجدول (9) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين التخطيط الاستلاتيجي (X)والميزة التنافسية(Y) والبالغة 8.663 هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة 2.508 عند مستوى المعنوية (∂=1%) ، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) بين التخطيط الاستلاتيجي (X) والميزة التنافسية (Y) وبذا يتاكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

وتاسيسا على ما تقدم يمكن ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين ابعاد الميزة التنافسية و التخطيط الاستراتيجي على ضوء قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما يوضحها الجدول الاتي:

جدول (١٠)

قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة	والميزة التنافسية (Y)	ترتيب قوة العلاقة
البيئة الداخلية (X2)	0.894 **	الاول
بعد رسالة واهداف (X3)	0.856 **	الثاني
البيئة الخارجية(X1)	0.828 **	الثالث

ثالثاً : قياس اثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية:

لغرض اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية ، ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتهما ولهذا الغرض استعمل اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاثر كما تم استعمال اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة.

سيتم اختبار صحة الفرضيات الفرعية وعلى النحو الاتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

١- فرضية العدم (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيئة الخارجية(X1) في الميزة التنافسية (Y).

٢- الفرضية البديلة (H_{11}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيئة البيئة الخارجية(X1) في الميزة التنافسية (Y).

يشير الجدول الى نتائج اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس اثر بعد البيئة الخارجية في الميزة التنافسية

جدول (١١)

نتائج اسلوب تحليل الانحدار البسيط لغرض قياس اثر بعد البيئة الخارجية في الميزة التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	الميزة التنافسية (Y)		قيمة F المحسوبة	قيمة F االجدولية(٢)	المعامل المعياري BETA	معامل التحديد R^2
	B0	B1				
البيئة الخارجية(X1)	0.564	0.587	38.667	7.95	0.798	0.621
قيمة (t) المحسوبة	3.363	6.218	(١) قيمة tالجدولية		$t(n-2,\partial)= (22, 1\%)= 2.492$	
قيمة (t) الجدولية (١)	2.492		(٢)قيمة Fالجدولية		$F(v1,v2,\partial) =F(1,22,1\%)= 8.02$	
القرار الاحصائي	قبول الفرضية (H_{11})					
النتيجة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)					

يستدل من نتائج الجدول اعلاه ان البيئة الخارجية تؤثر في الميزة التنافسية

حيث ان :

١- قيمة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة 38.667 هي اكبر من قيمة قيمة F االجدولية البالغة 7.95عند مستوى المعنوية (∂=1%) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_{01}) وقبول الفرضية البديلة (H_{12}) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) لمتغير البيئة الخارجية(X1) في الميزة التنافسية.

٢- تشير قيمة المعامل المعياري BETA لمتغير البيئة الخارجية(X1) البالغة 0.798 بان زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية بمقدار وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي الى الارتقاء بالميزة التنافسية بمقدار 79.8 %.

٣- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.621 بان متغير البيئة الخارجية قادر على تفسير ما نسبته (62.1%) من التغيرات التي تطرا على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (37.9%) فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط

ب-اختبار الفرضية الفرعيةالثانية

١- فرضية العدم (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيئة الداخلية (X2) في الميزة التنافسية.

٢- الفرضية البديلة (H_{12}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد البيئة الداخلية (X2) في الميزة التنافسية

يشير الجدول الى نتائج اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس اثر بعد البيئة الداخلية في الميزة التنافسية

جدول (١٢)

نتائج اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس اثر بعد البيئة الداخلية في الميزة التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	الميزة التنافسية (Y)		قيمة F المحسوبة	قيمة F االجدولية(٢)	المعامل المعياري BETA	معامل التحديد R^2
	B0	B1				
البيئة الداخلية (X2)	0.586	0.716	76.664	7.95	0.881	0.777
قيمة (t) المحسوبة	4.039	8.756	(١) قيمة tالجدولية $t(n-2,\partial)= (22, 1\%)= 2.492$			
قيمة (t) الجدولية (١)	2.492		(٢)قيمة Fالجدولية $F(v1,v2,\partial) =F(1,22,1\%)= 8.02$			
القرار الاحصائي	قبول الفرضية (H_{12})					
النتيجة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)					

يستدل من نتائج الجدول اعلاه ان البيئة الداخلية تؤثر في الميزة التنافسية

حيث ان :

١- قيمة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة 76.664 هي اكبر من قيمة قيمة F االجدولية البالغة 7.95عند مستوى المعنوية (∂=1%) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم

(H_{02}) وقبول الفرضية البديلة (H_{12}) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) لمتغير البيئة الداخلية (X2) في الميزة التنافسية.

٢- تشير قيمة المعامل المعياري BETA لمتغير البيئة الداخلية (X2) البالغة 0.881 بان زيادة الاهتمام بالبيئة الداخلية بمقدار وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي الى الارتقاء بالميزة التنافسية بمقدار 88.1 %.

٣- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.777 بان متغير البيئة الداخلية قادر على تفسير ما نسبته (77.7%) من التغيرات التي تطرا على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (22.3%) فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط

ت–اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

١- فرضية العدم (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد رسالة واهداف (X3) في الميزة التنافسية.

٢- الفرضية البديلة (H_{13}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد رسالة واهداف (X3) في الميزة التنافسية

يشير الجدول الى نتائج اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس اثر بعد رسالة واهداف (X3) في الميزة التنافسية

جدول (١٣)

نتائج اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس بعد رسالة واهداف (x3) في الميزة التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	الميزة التنافسية (Y)		قيمة F المحسوبة	قيمة F االجدولية(٢)	المعامل المعياري BETA	معامل التحديد R^2
	B0	B1				
رسالة واهداف (X3)	0.322	0.786	91.600	7.95	0.898	0.806
قيمة (t) المحسوبة	2.211	9.571	(١) قيمة tالجدولية		t(n-2,∂)= (22, 1%)= 2.492	
قيمة (t) الجدولية (١)	2.492		(٢)قيمة Fالجدولية		F(v1,v2,∂) =F(1,22,1%)= 8.02	
القرار الاحصائي	قبول الفرضية(H_{13})					
النتيجة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)					

يستدل من نتائج الجدول اعلاه ان البيئة الداخلية تؤثر في الميزة التنافسية

حيث ان :

١- قيمة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة 91.600 هي اكبر من قيمة قيمة F االجدولية البالغة 7.95عند مستوى المعنوية (∂=1%) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_{03}) وقبول الفرضية البديلة (H_{13}) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) لمتغير رسالة واهداف (X3) في الميزة التنافسية.

٢- تشير قيمة المعامل المعياري BETA لمتغير رسالة واهداف (X3) البالغة 0.898 بان زيادة الاهتمام بالرسالة والاهداف بمقدار وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي الى الارتقاء بالميزة التنافسية بمقدار 89.8 %.

٣- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.806 بان متغير رسالة واهداف قادر على تفسير ما نسبته (80.6%) من التغيرات التي تطرا على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (19.4%) فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءا على ما تقدم تاكد ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وعليه ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية او عدم صحتها وكما يلي:

١- فرضية العدم $(H_0)_2$: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي (X) في الميزة التنافسية(Y) .

٢- الفرضية البديلة $(H_1)_2$: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي (X) في الميزة التنافسية(Y) .

جدول (١٤)

نتائج الجدول (ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية)

المتغير التابع المتغير المستقل	الميزة التنافسية (Y)		قيمة F المحسوبة	قيمة F االجدولية(٢)	المعامل المعياري BETA	معامل التحديد R^2
	B0	B1				

التخطيط الاستراتيجي (X)	1.604	2.065	388.979	7.95	0.973	0.946
قيمة (t) المحسوبة	8.633	19.723	(١) قيمة tالجدولية t(n-2,∂)= (22, 1%)= 2.492			
قيمة (t) الجدولية (١)	2.492		(٢)قيمة Fالجدولية F(v1,v2,∂) =F(1,22,1%)= 8.02			
القرار الاحصائي	قبول الفرضية(H_{13})					
النتيجة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)					

يستدل من نتائج الجدول اعلاه ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية

حيث ان :

١- قيمة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة 388.979 هي اكبر من قيمة قيمة F االجدولية البالغة 7.95عند مستوى المعنوية (∂=1%) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم $(H_0)_2$ وقبول الفرضية البديلة $(H_1)_2$ وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

٢- تشير قيمة المعامل المعياري BETA لمتغير رسالة واهداف (X3) البالغة 0.973 بان زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي الى الارتقاء بالميزة التنافسية بمقدار 97.3 %.

٣- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.946 بان التخطيط الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (94.6%) من التغيرات التي تطرا على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (5.4%) فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط

بناءا على النتائج المتقدمة وبعد الانتهاء من اثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وكذلك ثبوت صحة تاثير التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في الميزة التنافسية تاكد لنا ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية .

ولمعرفة وجود اثر لابعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة فسوف نقوم باستعمال اسلوب الانحدار المتعدد و فيما يلي نتائج الاختبار:

جدول (١٥)

نتائج الاختبار باستعمال اسلوب الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة المتغير التابع	الثابت B_0	البيئة الخارجية(X1) B_1	البيئة الداخلية (X2) B_2	رسالة واهداف (X3) B_3
الميزة التنافسية(Y)	0.264	0.109	0.048	0.842 **
قيمة (t) المحسوبة	1.618	0.577	0.276	4.818
قيمة (t) الجدولية	2.492			
المعامل المعياري BETA		0.148	0.053	1.001
عامل التحديد R^2	0.834			
النتيجة		لايوجد اثر	لايوجد اثر	يوجد اثر

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه عدم وجود اثر لبعض ابعاد التخطيط الاستراتيجي عند قياسها مجتمعة ، عليه نرتاي استعمال اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لمعرفة المتغيرالمستقل الذي يفسر التباين في المتغير المعتمد عند قياس المتغيرات المستقلة مجتمعة وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول (١٦)

نتائج عند قياس المتغيرات المستقلة مجتمعة

المتغير المستقل المتغير التابع	رسالة واهداف (X3)		المعامل المعياريBETA	عامل التحديد R^2
	B_0	B_1	0.912	0.832

الميزة التنافسية(Y)	0.291	0.767		
قيمة (t) المحسوبة	2.302	10.425**		
قيمة (t) الجدولية	2.492			
النتيجة	يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد رسالة واهداف(X3) عند مستوى المعنوية (∂=1%)			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما ياتي:

١- ان المعالجة الاحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة ترتيب دخول العوامل في معادلة التنبوء وقدرة اي منها في تفسير التباين الحاصل في المتغير المعتمد قد اسفرت عن ان عاملا مستقلا واحدا هو بعد رسالة واهداف (X3) ذو اثر معنوي ويفسر لوحده ما مقداره 83.2 % من التباين الحاصل في الميزة التنافسية وتاكد ذلك من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة 10.425والتي تعد اكبر من قيمة قيمة (t) الجدولية البالغة 2.492 عند مستوى المعنوية (∂=1%).

٢- اظهرت المعالجة الاحصائية بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي عن عدم وجود اهمية تذكر لبعدي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية)، اي عدم وجود اثر دال احصائيا لهذب البعدين في الميزة التنافسية عند معالجة الابعاد الثلاثة مجتمعة.

في ضوء ما تقدم يمكن استخلاص الاتي:

١- عند معالجة المتغيرات المستقلة بشكل منفرد باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، فان ابعاد التخطيط الاستراتيجي الثلاثة كان لكل منها اثرا ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%) .

٢- اما عند معالجة المتغيرات المستقلة مجتمعة باستخدام اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي فان بعدا واحدا (رسالة واهداف) كان له اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (∂=1%)، في حين لم يظهرا بعدي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية) اي اثر في الميزة التنافسية.

أولا:- الاستنتاجات

١- ان التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق ان تنجزها.

٢- ان عملية التحليل البيئي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئة.

٣- ان المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبة الى منافسيها هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة وتحقيق مديات اكبر من الرضا له فضلا عن الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقاءها في الصدارة.

٤- ان الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المنظمة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر الى جانب التكاليف التي قد تتحملها المنظمة بالإضافة الى برنامج البحث والتطوير.

٥- تعد الميزة التنافسية وسيلة معنونة تحقق من خلالها المنظمة جملة كبيرة من أهدافها وان هذه الوسيلة لأتأتى الأبعد فترة طويلة المدى من النجاح في مختلف إدارة تلك المنظمة.

ثانيا:- التوصيات

١- يجب على كل المنظمات الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المتواصل لعملياتها المستقبلية لفرض الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

٢- ان التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مهمة لترابط الإدارة المختلفة في المنظمة من خلال الاتفاق على الأهداف والإغراض التي يهدف إليها كل قسم والتنافس في شأنها للأخذ بالأهم ثم المهم وحسب اتفاق الأعضاء.

٣- ينبغي على أي إستراتيجية تنظيمية ان تقوم على إغراض وأهداف المنظمة والاستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المنظمة من خلال هذا يجب على كل العاملين مهما كانوا بعدين عن عملية تشكيل الاستراتيجيات ان يعرفوا جيدا ادوارهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها.

٤- ينبغي ان تدرك المنظمات الاعمال انه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة الى الابد فالمنظمة التي تطمح بالاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة وتحقيق التنافس الاستراتيجي عندما تحصل على عوائد اعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين.

أولا:- المصادر العربية

أ- الكتب

١) الركابي, كاظم نزار:-"الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة", دار وائل للنشر,عمان الاردن,٢٠٠٤.

٢) ابو بكر,مصطفى محمود"دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية, الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع,"الإسكندرية" ٢٠٠٠.

٣) الراوي , حكمت احمد,"نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة",ط١,مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان,١٩٩٩.

٤) السيد, اسماعيل محمد,"الادارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر, عمان,٢٠٠٠.

٥) الصميدعي,محمود جاسم محمد,"مدخل التسويق المتقدم",ط١, الجامعة المستنصرية,١٩٩٩.

٦) عبيدات, محمد إبراهيم,"استراتيجية التسويق", ط٢, دار المستقبل, عمان,١٩٩٧.

٧) القطامين, احمد عطا الله,"التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ", ط١,دار مجد لاوي للنشر والتوزيع,عمان, ١٩٩٦,

٨) ياسين, سعد غالب,"الادارة الاستراتيجية" , ط١, دار اليازوري العلمية, عمان,١٩٩٨.

٩) ياسين, سعد غالب,"نظم المعلومات الادارية" ,ط١, دار اليازوري العلمية,عمان,١٩٩٨.

ب- الدوريات:-

١- الراوي , نبيل عمار احمد,"الاستراتيجية الوطنية للمعلومات" مجلة بحون مستقبلية, كلية الحدباء,العدد٣, ٢٠٠٠.

ج- الرسائل والاطاريج:-

١- الأمارة,احمد عبد الحسين طالب"تصميم وبناء نظام جيد لمساندة عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية" رسالة الماجستير, علوم ادارة الاعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, ٢٠٠٤.

٢- القطب,محي الدين توفيق,"الخيار الاستراتيجي وإثره في تحقيق الميزة التنافسية" "أطروحة دكتوراه غير منشورة", الجامعة المستنصرية,٢٠٠٢.

٣- ألشريفي,على كاظم حسين محل,"القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية", رسالة ماجستير, علوم إدارة الأعمال,كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, ٢٠٠٥.

المصادر الإنكليزية

A-Books

1. Hitt,M,etal,(2001),Strategic Management
2. Competitiveness and Globalization,4th ed,South-college Pub·

3. Wheelen& Ihomes&David¸Hunger¸"Strategic management and Business Policy¸Prentce-Hall¸2002"·
4. David·R·Freed¸Strategic management concepts and casses¸ 3ed¸ Prentce· Hall¸"2000"·
5. Wheelen·TL&¸Hunger·JD· "Strategic management &Business Policy¸ 7ed¸ Prentce-Hall¸2000"·
6. Gulbinas¸ "Compensation Decision Making" ¸4ed¸Harcourt¸Inc¸200I·
7. Bowman cliff¸"The Essence of strategic Management"·3ed¸Prentice-Hall of India¸1996·
8. David·Freed¸R "Strategic management "¸5ed¸Prentic·Hall¸Inc"200I"·
9. Hill¸Charles¸Wl & Jones¸Gareth¸" Strategic management theory"¸ 5ed¸ Houghton Mifflin¸200I·
10. Macmillan¸H &

Tampoe¸ M¸ ¸"Strategic management process"¸ Oxford university press¸New York¸2000·

11. Pearce¸John & Ropinson¸Richard¸"¸"Strategic management"¸6ed¸\Trwin\ Mc Graw-Hill¸USA¸1997·
12. Thompson¸Jr& Strickland·A·J¸¸"Strategic management"12ed¸¸\Trwin\ Mc Graw-Hill¸1999·
13. Pitts·Robert & Lei David¸" Strategic management" Building and Sustaning competitive Advantages¸ Westpublishing Co·¸New York¸1996·
14. Porter¸M¸"Competitive Strategy"¸Prentice-Hall Inc·¸Printed in New Jersey¸1980¸P:14·
15. Porter¸M¸"Competitive Advantage of nations "Macmillan press LTD¸New York¸1990:180·
16. Hicks·Jr¸Jemes O·¸ management information system:Auser perspective¸3rd ed·¸Westpublishing Co·¸U·S·A ,1993·

17.Lynch¸R¸(2000)¸corporate Strategy¸ 2nd ed·¸ Prentice-Hall·

18.Porter¸M¸(1998)¸ Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors ¸Free press·

19.Thompson¸Johnl ¸"Strategic management" Awareness and change¸·International¸3rd ed¸1997·

20.Heizer¸S·"Cultural and organizational Learning" Journl of management Inquirg Vol:2¸No:4·

21.Mcdonough¸etal¸(1994)·

22.White¸Hill¸M·¸(1997)¸"Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage Long Range Planning"¸Vol:30¸No:4·

23.Czepiel¸J¸" Competitive marketing Strategy"¸ Prentice Hall¸ Inc¸1992·

24.Harrison¸J·¸& Johnc·¸(1998)¸foundation Instrategic management ¸Ist ed·¸ South Western¸Publishing·

B·INTERNT:-

1- Kasabov¸ Nikola¸" Connectionist-Based Decision Support System & Expert systems¸WWW·otago·ac·nz¸ 2002·