

# ديناميكية التخطيط الاستراتيجي و أثره في تعزيز الميزة التنافسية

## دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية - طرابلس

■ د. صلاح علي التميمي\*

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي، وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالشركة من قادة إداريين ورؤساء مكاتب ورؤساء وحدات إدارية والبالغ عددهم (208) موظفين. وقد تم اختيار عينة عشوائية وعددها (132) مفردة وبنسبة 63.4 % من حجم المجتمع الأصلي، وقد بلغ عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل (120) استثماراً، شكّلت ما نسبته (90.9) من الاستثمارات الموزعة، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات ، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

عدم وضوح رؤية ورسالة الشركة بالنسبة للعاملين بها وكذلك وجود خلل في وضع الأهداف ، كذلك عدم وضوح الاستراتيجية التي تتبعها الشركة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية ، كما توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، السعر، الجودة، الاستجابة).

### المقدمة

يتسم العصر الذي نعيش فيه اليوم بكثرة التغيرات، وشدة التقلبات في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية.

وفي ظل هذه التحولات والتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فإن المنظمات الاقتصادية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، من اشتداد المنافسة والتقدم الهائل في وسائل الاتصالات والتطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات،

\* عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة

الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط العادية والتي تعتمد على الخبرة الماضية، والتنبؤ على أساس أن المستقبل هو امتداد للماضي، ومدى الحذر أو الاندفاع في السير في الاتجاه المختار، والتقييم وفقاً للمعايير الداخلية التي تعتمدها المنظمة، فلم يعد كل هذا قادراً على مواجهة تحديات المستقبل، والمنافسة في السوق، والتأقلم مع المتغيرات المتلاحقة.

هنا يكون التخطيط الاستراتيجي هو الخيار الأمثل للمنظمات، ليحدد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، وهو الدليل الذي يقود المنظمة إلى الطريق الصحيح حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها، حيث يمكن التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا من وضع تصور لتوجه المنظمة في المستقبل، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل لذلك التصور، ووضعه موضع التنفيذ، أي إنه وسيلة بناء وتشكيل مستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة. وحتى تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والتفوق في بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة، وهذا أصبح مرتبطاً بقدرة المنظمة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي، والذي يتوافق مع ما تقتضيه أوضاع المنافسة في السوق. إن القدرة على تقديم خدمات أو إنتاج سلع تلبي حاجات العملاء وتستطيع منافسة ما يقدمه المنافسون من سلع وخدمات هو مفتاح المحافظة على الأرباح في المدى الطويل.

كما يجب على المنظمات ليس فقط البقاء في الأسواق بل يجب عليها أن تضع نصب أعينها هدفاً مهماً ألا وهو النمو في السوق، فالتخطيط الاستراتيجي هو إحدى الركائز الهامة في تحقيق هذا الهدف، ولكن يجب على المنظمة أن توكل مهام التخطيط الاستراتيجي إلى أشخاص ذوي كفاءة، وخبرة، ودراية بالتخطيط الاستراتيجي، ولديهم المقدرة والإرادة على تحقيق أهداف المنظمة، حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي الأهداف المرجوة منه، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وهذا هو الهدف الذي تسعى كل المنظمات لتحقيقه.

#### أولاً :- مشكلة الدراسة

تشكل الميزة التنافسية عامل نجاح أساسي للمنظمات من أجل تحقيق هدف النمو والتوسع والربح، وذلك لطبيعة العمل والمناخ المتغير الذي تعمل فيه المنظمات، وقوة وحدة المنافسة التي تتعرض لها المنظمات في ظل تلك المتغيرات المتسارعة يجب على المنظمات التكيف مع ما يحدث في البيئة ومواجهة المنافسين، وتعمل شركة الخطوط الجوية الليبية في قطاع يتسم بشدة المنافسة، حيث توجد العديد من الشركات العاملة بالنقل الجوي،

الأمر الذي يفرض على الشركة الأخذ بأسباب النجاح ومن بينها التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل المهمة لتفوق الشركة وتميزها . ومن خلال الزيارات الميدانية للشركة والاطلاع على أحوالها عن قرب وكذلك المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الرادارات؛ تم تحديد وتشخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الليبية ؟

ثانياً :- أهداف الدراسة:

1- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية.

2 - التعرف على مدى استخدام الشركة للتخطيط الاستراتيجي العلمي السليم

3- دراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.

4- . دراسة وتحليل الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

ثالثاً :- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بشركة الخطوط الجوية الليبية .

ويتفرّع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الخطوط الجوية الليبية.

2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الخطوط الجوية الليبية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الخطوط الجوية الليبية.

4- يوجد أثر ذو دلالة للإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الخطوط الجوية الليبية .

رابعاً :- منهجية الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة

الاستبيان، ومن ثم تم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها .

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على المدراء والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية بشركة الخطوط الجوية الليبية ومن مختلف المستويات الإدارية حيث يبلغ عددهم (208).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (132) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل في المدراء والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية بشركة الخطوط الجوية الليبية بنسبة بلغت (63.4 %) من حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة بناء على جدول krejcie and morg (1971).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحاسب الآلي لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً عن طريق استخدام البرامج الإحصائي ( SPSS ) والأدوات الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة.

مصادر جمع المعلومات:

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة هما :

1. المصادر الأولية: تمثلت في العينة المبحوثة، وما تم الحصول عليه من بيانات من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

2. المصادر الثانوية: من خلال الكتب والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المنشور منها وغير المنشور التي تناولت موضوع الدراسة والاستفادة من شبكة المعلومات الدولية.

#### خامساً :- الدراسات السابقة

1 - دراسة (الضمور:2015)، بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي)

توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي، ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

2 . دراسة ( فائد : 2015 ) ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية عن الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية، ومدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كانت متدنية جدا. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية .

توصي الدراسة : تدريب العاملين في الشركة الأهلية للإسمنت لرفع مستوى الأداء وتأهيلهم لشغل مناصب أعلى، تعريف العاملين بالتخطيط الاستراتيجي وأهمية .  
3 . دراسة ( زعيبي : 2015 ) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى الأداء واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية ، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس ،المهل العلمي ،ومجال الوظيفة الحالية .

توصي الدراسة : بأنه يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها ،تحليل بيئة الجامعة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي من الممكن أن تؤثر عليها في المستقبل .

4 . دراسة ( المبيضين ،2015 ) ، " بعنوان نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، في شركة البوتاس العربية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن ميزة التحالفات والشراكات قد احتلت المرتبة الأولى تليها التكلفة الأقل .

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام ببناء موارد المعلومات الإستراتيجية، الاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية، زيادة كفاءة التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية في الشركة.

5. دراسة (فرحاني، 2016)، بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة أسمنت عين التونة باتنة"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب ، ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1 . هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث المكان فقد تمت الدارسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة التي أنجزت فيها هذه الدراسة، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائج تلك الدراسات وتعميمها، وهو ما تسعى هذه الدراسة للوصول إليه.

2 . هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث الزمان، حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الحالية والتي تشهد تطورات مختلفة في البيئة الليبية وخاصة فيما يخص شركات الطيران.

3 . هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث مجال التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية بشركة الخطوط الجوية الليبية

الجانب النظري

أولاً :- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه في موضع التنفيذ، بعبارة أخرى بأنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي

بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (جردات، 2014، ص98). ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه (درة: 2014: 98).

كما عرفه (زعيني، 2014: 31): بأنه عملية متواصلة ونظام يقوم به الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح الذي تم تحقيقه .

من خلال عرض التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد تعريف التخطيط الاستراتيجي كالآتي: هو عملية تحديد الشكل الذي سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل وتحديد السبل التي توصلنا إلى هذا الشكل المرغوب، من خلال التبصر بالمتغيرات البيئية، واستخدام موارد المنظمة الاستخدام الأمثل.

#### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

الجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي يعنى بتوقع حالة المنظمة في المدى البعيد بل حتى المتوسط والقريب والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وذلك بالاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة. ومما لاشك فيه أن التخطيط الاستراتيجي يعد مطلباً حيوياً وحتمياً لأنه يحقق العديد من الفوائد منها، (برهان: 2000)

1- يزود المنظمة بمرشد حول ما تسعى إلى تحقيقه ويساعدها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة، وتخصيص مواردها.

2 - مواجهة حالة عدم التأكد، وتحديد وتسهيل عملية الرقابة.

3 - ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

4 - يقدم المنطق السليم في الموازنات التي يقدمها المدبرون.

5- ملاحظة عوامل التغير المستقبلية، لاشك أنه أثناء استقراء المستقبل يمكن ملاحظة مؤشرات التغير المستقبلية وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة في المستقبل.

6- يبين التخطيط مقدا العناصر الواجب استخدامها، كمياتها، نوعها، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال، مواد، عدد، وآلات...) أو كانت بشرية (موظفين وعمال فنيين أو عمال غير فنيين).

### ثالثاً:- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- أهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها (عوض،2000:7)
- 1 - تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
  - 2 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة في وجودها سواء كانوا المساهمين أو كل المجتمع أو قطاع منه .
  - 3 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
  - 4 - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
  - 5- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
  - 6 - التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة. (القطامين،2010:7).

### رابعاً :- خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات، المترابطة والمكملة لبعضها البعض، والتي تقود في النهاية إلى صياغة خطط استراتيجية وبرامج من شأنها تحقيق النمو والتطور للمنظمة وللمجتمع بصفة عامة، وكذلك نمو وتطور المهارات والقدرات والسياسات وهي: (درة،2014: 102 )

#### 1. تحديد رؤية المنظمة

إن من أهم خطوات رسم سياسة المنظمة تحديد رؤية ورسالة المنظمة.  
أولاً: الرؤية: إن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة، ولأن الرؤية هي الطموح الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، فهي التي ترسم طريق سير المنظمة: لتصل إلى ذلك الطموح.



ويرى الباحث: أن الرؤية ببساطة إلى أين نريد أن نصل وكيف يمكن إن نصل.  
مميزات الرؤية الإستراتيجية:

- أ - عبارة موجزة تخاطب القلب والروح والوجدان.
- ب - تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- ج - تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- د - تشد وتجذب العاملين وتحشد الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- هـ - يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق.

## 2. صياغة رسالة المنظمة:

- فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً.  
وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية(جرادات، 2014: 106):
- أ - من هم المتعاملون مع المنظمة وكيفية خدمتهم.
  - ب - ما هو العمل الذي تقدمه المنظمة ونوع الخدمة التي تقدمها المنظمة.
  - ج - قيم ومعتقدات العمل في المنظمة يجب ان تكون محددة.
  - هـ - كيفية إيصال الخدمات إلى الجمهور، كيف تودي المنظمة عملها.
  - و - تحديد لماذا وجدت المنظمة.
  - ز - تحديد ما يميز المنظمة عن غيرها وكيفية تنمية ذلك.

## خصائص الرسالة المؤثرة

هنالك عدد من الخصائص التي يجب إن تتوفر في رسالة المنظمة كي تكون مؤثرة (مساعدة، 2013: 121):

- 1 - أن تعكس بشكل واضح نشاط المنظمة من خلال ما تشبعه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
- 2 - أن تعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- 3 - تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح .
- 4 - تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة اتجاه وضعها الحالي .

- 5 - تكون قصيرة وواضحة للجميع في الوقت نفسه .
  - 6 - ملهمة بالقدر الذي يحفز الجميع على المساهمة في تحقيقها .
  - 7 - تتضمن عوامل النجاح التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التميز عن الآخرين .
  - 8 - توفق بين الأهداف المتنوعة وغير المتجانسة لمختلف أصحاب المشروع .
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تقدمها المنظمة في شكل خدمات بموصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج وبالتالي، فالأهداف تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة (درة، 2014).

الخصائص التي يتمتع بها الهدف الجيد(رشيد، 2008:222):

- 1 - أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة .
- 2 - أن يكون عمليا واقعيا يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليست الخيالية .
- 3 - أن يتصف بالتحدي أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف .
- 4 - أن يكون قابلا للقياس .
- 5 - وجود جدول زمني لتحقيقه .

فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- 1 - تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها .
  - 2 - تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء .
  - 3 - تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتيجة معينة من الإنجازات .
  - 4 - تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية .
- مستويات صياغة الأهداف:

تصاغ الأهداف على ثلاثة مستويات هي الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية وتصاغ على الشكل الآتي(جرادات، 2014:111)

1 - الأهداف الاستراتيجية: تصاغ الأهداف الاستراتيجية بشكل عام وشامل، وتتمحور حول الأهداف النهائية المراد تحقيقها، وتصاغ على مستوى الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة بالكامل وتتصف بكونها أهدافاً طويلة الأجل.

2 - الأهداف التكتيكية: ويتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الإدارات الرئيسية أو على مستوى القطاعات ويشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارتان العليا والوسطى وتستتبط هذه الأهداف من الأهداف الاستراتيجية وتكون أكثر تحديداً منها وهي وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعتبر الأهداف التكتيكية أهدافاً متوسطة الأجل.

3- الأهداف التشغيلية: ويتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد ويشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الأشرافية وهي تشتق من الأهداف التكتيكية، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف التكتيكية، وهي وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### خامساً :- الميزة التنافسية

عرف بعض الكتاب الميزة التنافسية على النحو التالي:

(الغالبى وإدريس، 2013: 113) وصفت الميزة التنافسية بأنها: المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد .

(الوليد، 2008: 25) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستعملها المنافسون ،حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

(إدريس والمرسى، 2006: 58) فهي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية، أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار، أو التطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة .

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة أو تمكّنها من التفرد في مجال أو أكثر في تقديم الخدمات أو إنتاج السلع ونتيجة لهذا التفرد تستطيع المنظمة أن تكون في مركز أفضل من المنافسين.

#### سادساً :- أهمية الميزة التنافسية:

يعد امتلاك الميزة التنافسية هدفا تسعى إليه جميع المنظمات ولكن في ظل ظروف المنافسة واقتصاد السوق يصعب تحقيقه، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة وكذلك تضمن لها البقاء والاستمرارية.

و تتجسد أهمية الميزة التنافسية في الآتي (الغالبى وإدريس، 2013: 113):

- 1 - تعطى المنظمة تفضيلاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2 - تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- 3 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- 4 - إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 5 - نظراً لكون الميزات التنافسية مستتدة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية للمنظمة.

#### سابعاً :- خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية توضح إمكانية عمل المنظمة أشياء مختلفة لا يمكن للمنافسين عملها، أو قدرة المنظمة أن تعمل أشياء ممثلة للمنافسين ولكن بطرق مختلفة تكون أفضل من المنافسين كما أنها تتحقق من خلال إعطاء انطباع للعملاء والمنافسين، بان هذه الميزة متفردة ويصعب مجاراتها أو تقليدها. ومن هذه الخصائص الآتي (الطائي والخفاجي، 2009: 155):

- 1 - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 2 - تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 3 - تتمثل في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
- 4 - ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين، وتفصيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.
- 5 - نسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة وليست بالطلق.

6 - تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين (أبوغبين، 2012: 33).

ثامناً :- عوامل نشوء الميزة التنافسية:

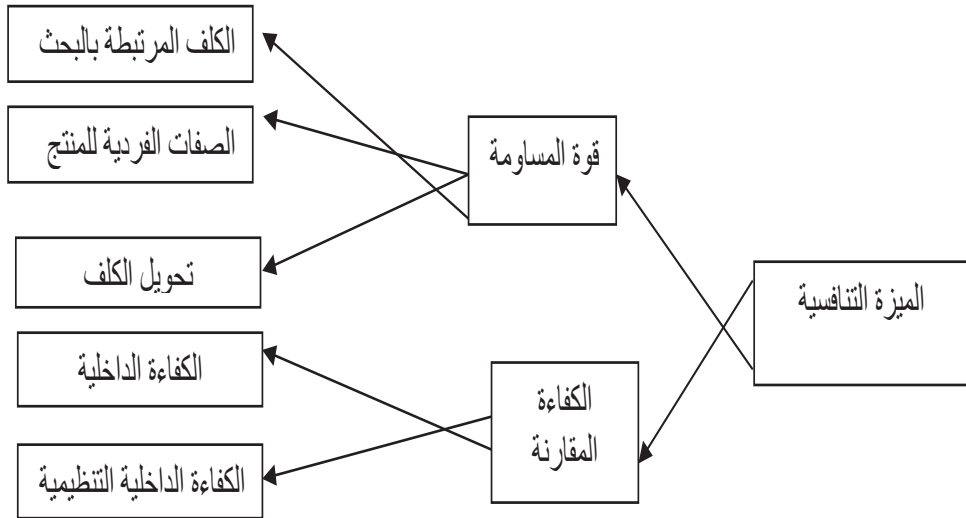
يوجد عاملان مؤثران في تحقيق ونشوء الميزة التنافسية هما (الجبوري وآخرون، 2013: 132):

1 - الكفاءة المقارنة ونعنى بالكفاءة المقارنة قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكلفة أقل مقارنة بكلفة إنتاج المنافسين لتلك السلع والخدمات.

2 - قوة المساومة: وهي قوة الشركة في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص.

شكل رقم (1)

عوامل نشوء الميزة التنافسية



المصدر: (الجبوري وآخرون، 2013: 132)

جدول رقم (1) مصادر الميزة التنافسية حسب وجهات نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	السنة	مصادر الميزة التنافسية
1	Port	1985	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتريين، المورد، الداخليين الجدد السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى.
2	Day & wensly	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية.
3	Aaker	1989	الشهرة النوعية وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس أرضا المستهلك تقييم السوق التركيز، خصائص المنتج التميز، ابتكار منتجات مستمرة، الحصة السوقية، الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة قيمة عالية معروضة، معرفة بالأعمال، منتجات مرنة كفوه، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة، أهداف استراتيجية، الموقع، تطوير رؤى إعلانية قوية، بحث وتطوير هندسي، تخطيط، علاقات توزيع جيدة.
4	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
5	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، الإبداع، الموجودات الاستراتيجية.
6	Johnson & Scholes	1997	موارد المنظمة الداعمة لاستراتيجياتها من داخل المنظمة وخارجها.
7	هل و جونز	1999	الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون.
8	Barney	1999	القيمة، الندرة، عدم التقليد، صعوبة الاستبدال.

المصدر: (سعيد، 2012: 136)

#### الدراسة الميدانية

أولاً :- نبذة عن شركة الخطوط الجوية الليبية (سلام، 2016):

الخطوط الجوية الليبية إحدى شركات الطيران الليبية تأسست في عام 1964 تحت اسم "الخطوط الجوية للمملكة الليبية" ثم تغير اسمها عام 1970 إلى "الخطوط الجوية العربية الليبية" ثم إلى اسمها الحالي "الخطوط الجوية الليبية".

### أغراض وأهداف الشركة:

تقوم شركة الخطوط الجوية الليبية بعمليات النقل الجوي للركاب والشحن ( بضائع بريد ) بالطرق التجارية المطبقة بشركات الطيران العالمية ولها الحق في الآتي:

- ا - امتلاك الطائرات التجارية وتأجيرها واستئجارها .
- ب - بيع واستئجار العقارات الضرورية لتحقيق أغراضها ولها الحق في مزاوله أية أعمال أخرى تتعلق بتحقيق أغراضها .
- ج - القيام بأعمال الوكالات لشركات الطيران المختلفة .
- د - القيام بعمليات الاستيراد و التصدير التي تتعلق بأغراضها .
- هـ - إنشاء الورش الخاصة بالصيانة وإدارتها .
- و - تدريب العاملين على الأعمال التي تتعلق بالطيران التجاري .
- ز - لها الحق في الاشتراك بأي شكل من الأشكال مع الشركات والمؤسسات والهيئات التي لها مصلحة فيها أو ملحقة بها وذلك في سبيل تحقيق أغراضها .

### ثانياً :- النشاط التجاري للشركة:

تمارس شركة الخطوط الجوية الليبية نشاطها في مجال النقل الجوي من خلال ما تنقله من مسافرين وأطنان الشحن ( بضائع - بريد ) على متن أسطولها الجوي (الطائرات) المختلفة الأنواع والطراز والأحجام .

وفي حالة وجود فائض يستوجب نقله من مسافرين وشحن زائد عن طاقة أسطول طائراتها تقوم الشركة باستئجار طائرات من شركات نقل أخرى لغرض نقل المسافرين وشحنات البريد والبضائع جواً وذلك عن طريق بيع هذه الخدمات للزبائن على هيئة تذاكر سفر أو بواليص شحن و لضمان مزاوله الشركة لنشاطها تتعامل مع موردين لتزويدها بما تحتاجه لتسيير نشاطها كآلاتي:

- أ. شراء قطع الغيار للطائرات وصيانتها .
- ب . شراء المعدات الأرضية وقطع غيارها .
- ج . تأمين خدمات المناولة للرحلات الليبية داخل المطارات وتقديم الوجبات التموينية للطائرات الليبية بالمطارات المختلفة وتوريد ما يلزم لتصنيع الوجبات التموينية .
- د . تزويد الطائرات بالوقود بالمطارات المختلفة بالعالم .

هـ - تأمين خدمات عبور الطائرات الليبية بالأجواء الأجنبية وخدمات الهبوط.

و - توريد الزي الرسمي للأطقم الجوية والفنية وبعض موظفي الشركة.

ز - طباعة تذاكر السفر والمراجع والخرائط الملاحية عند الشركات العالمية.

ح - تأمين وسائل الحركة داخل المطار وخارجه ( السيارات والآليات ) وقطع غيارها.

### ثالثاً :- منهجية الدراسة

ويقصد بمنهجية الدراسة معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية، وتتمثل الخطوات في الآتي.

#### 1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ومن ثم تم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.

#### 2- مجتمع الدراسة:

ويشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بشركة الخطوط الجوية الليبية - طرابلس من المدراء والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية ورؤساء المكاتب والوحدات الإدارية بشركة الخطوط الجوية الليبية ومن مختلف المستويات الإدارية حيث يبلغ عددهم (208). ليبين - طرابلس

#### 3 - عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وعددها (132) مفردة ونسبة 63.4 % من حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة بناء على جدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة.

#### رابعا :- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (OH): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.



ولمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير دال إحصائياً (لرؤية) كمتغير مستقل على (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول (2) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الرؤية على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الرؤية	0.725	0.526	0.508	11.488	0.000	دال

يوضح الجدول (2) دراسة أثر الرؤية (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت (11.448). بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم (OH) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس "وجود تأثير معنوي للرؤية (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)" وحيث إن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.725) وعليه يوجد أثر ايجابي، أي أنه كلما كانت "رؤية الشركة مفهومة وواقعية" ارتفعت "الميزة التنافسية" والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التغير في المتغير المستقل (الرؤية) يُفسر 52.6٪ من التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.508)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الرؤية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مقدار (0.508).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية والميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة )

#### خامساً:- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (OH): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة شركة الخطوط الجوية

الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير دال احصائياً (للمرسالة) كمتغير مستقل على (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول (3) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الرسالة على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الرسالة	0.676	0.457	.533	9.962	0.00	دال

يوضح الجدول (3) دراسة أثر الرسالة (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت (9.962). بدلالة إحصائية 0.000 وبما ان قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم (OH) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس "وجود تأثير معنوي للرسالة (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)" وحيث أن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (0.676) وعليه يوجد أثر ايجابي أي أنه كلما زاد "مفهوم رسالة الشركة" ارتفعت "الميزة التنافسية" والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التغير في المتغير المستقل (الرسالة) يُفسر 45.7% من التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.533)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الرسالة) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مقدار (0.533)

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رسالة الشركة والميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة )

سادساً:- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (OH): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف شركة الخطوط الجوية

الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير دال إحصائياً (للأهداف) كمتغير مستقل على (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (4) يبين ذلك

الجدول (4) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الأهداف على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الأهداف	0.678	0.459	0.454	10.006	0.00	دال

يوضح الجدول (4) دراسة أثر الأهداف (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت (10.006). بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم (OH) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس "وجود تأثير معنوي للاستراتيجية (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)" وحيث إن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.678) وعليه يوجد تأثير ايجابي، أي أنه كلما كانت "الأهداف واقعية" ارتفعت "الميزة التنافسية" والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التغير في المتغير المستقل (الأهداف) يُفسر 45.9٪ من التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.454)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الأهداف) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مقدار (0.454).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف والميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة )

سابعاً:- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (OH): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية شركة

الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية شركة الخطوط الجوية الليبية في تعزيز الميزة التنافسية.

ولمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير دال إحصائياً (لإستراتيجية) كمتغير مستقل على (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول (5) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الإستراتيجية على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الاستراتيجية	0.805	0.647	0.553	14.721	0.000	دال

يوضح الجدول (5) دراسة أثر الاستراتيجية (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (14.721). بدلالة إحصائية 0.000 وبما ان قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم (OH) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)" وحيث أن إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.805) وعليه يوجد تأثير إيجابي، أي أنه كلما كان "الاستراتيجية المتبعة صحيحة" ارتفعت "الميزة التنافسية" والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التغير في المتغير المستقل (الاستراتيجية) يُفسر 64.7% من التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.553)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الاستراتيجية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار (0.753).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لاستراتيجية والميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة )

ثامناً:- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (OH): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية.

الفرضية البديلة: (IH): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية) كمتغير مستقل على (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي

على الميزة التنافسية

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة للنموذج بالكامل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة لكل متغير	قيمة T المحسوبة	المتغيرات المستقلة
دال	0.000	0.893	0.798	0.003	3.068	الرؤية
				0.002	3.217	الرسالة
				0.001	3.523	الأهداف
				0.002	3.135	الإستراتيجية

يوضح الجدول (6) دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الاستراتيجية) كمتغير مستقل في (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة معامل الارتباط موجبة وتساوي (+0.893) وعليه يوجد أثر إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، أي أنه كلما كانت الشركة تستخدم التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة زادت معه الميزة التنافسية،

وبما مستوى الدلالة الاحصائية للنموذج بالكامل تساوي 0.000 وبما ان قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم (OH) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس "وجود تأثير معنوي التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل الاستراتيجية) كمتغير مستقل، في الميزة التنافسية كمتغير تابع. وتبين قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن التغير في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) يُفسر 79.8٪ من التغير في المتغير الميزة التنافسية.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة )

#### النتائج:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة في شركة الخطوط الجوية الليبية، يمكن تلخيص أهم النتائج التي حققتها هذه الدراسة في الآتي.

1 - بينت الدراسة أن مفردات عينة الدراسة كان أغلبهم من الذكور، أما حسب المؤهل العلمي فكان أغلبهم من حملة البكالوريوس وأما حسب سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة 15 سنة فأكثر، ويبين هذا قدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملة لديها .

2 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية الشركة في تعزيز الميزة التنافسية أي أن التغير في المتغير المستقل الرؤية مسؤول عن تفسير ما قيمته 52.6٪ من المتغير التابع الميزة التنافسية.

3 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة الشركة في تعزيز الميزة التنافسية أي أن التغير في المتغير المستقل الرسالة مسؤول عن تفسير ما قيمته 45.7٪ من المتغير التابع الميزة التنافسية.

4 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الشركة في تعزيز الميزة التنافسية أي أن التغير في المتغير المستقل الاهداف مسؤول عن تفسير ما قيمته 45.9٪ من المتغير التابع الميزة التنافسية.

4 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الشركة في تعزيز الميزة التنافسية أي أن التغير في المتغير المستقل الاستراتيجية مسؤول عن تفسير ما قيمته 64.7٪ من المتغير التابع الميزة التنافسية.

5 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) للشركة في تعزيز الميزة التنافسية أي أن التغير في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) مسؤول عن تفسير ما قيمته 79.8 ٪ من المتغير التابع الميزة التنافسية.

#### 4-6-2 توصيات:

- 1 - إشراك مجتمع الشركة الداخلي عند إعادة صياغة أو تحديث رؤية ورسالة المنظمة.
- 2 صياغة رؤية ورسالة المنظمة بعبارات موجزة وسهلة الفهم حتى تكون مفهومة من قبل العاملين بالمنظمة.
- 3 - يجب ان يشارك في صياغة أهداف الشركة جميع المسؤولين عن تحقيقها، وكذلك يجب ان تكون الأهداف مصاغة بطريقة يسهل فهمها، ويجب أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي متى أمكن ذلك حتى يسهل قياس مدى التقدم الحاصل في تحقيقها.
- 4 - التركيز على التحليل البيئي وذلك بتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وتحديثها، ويجب ان تكون متاحة لصناع القرار متى تم الاحتياج إليها.
- 5 - عرض الخطط الاستراتيجية على الوحدات التنفيذية للحصول على آراء وملاحظات تلك الوحدات على الخطط الاستراتيجية قبل إقرارها.
- 6 - اشتمال الخطط الإستراتيجية الموضوعية على معايير محددة وواضحة لقياس أداء العاملين.
- 7 - دعم الشركة بالكفاءات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاستعانة بالخبرات المتخصصة في ذات المجال.

#### المراجع

- 1- برهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000
- 2- جردات، ناصر محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 3- جبوري، عبد الخالق دبي الحسيني، أحمد خليل، الوظيفي، كامل تكير، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في باب، مقال منشور في مجلة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 31 العدد 4، 2013 جامعة بابل العراق.

- 4- درة، عبد الباري إبراهيم، جردات، ناصر محمد، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 5- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، دهش، أحسان ، الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- زعبي، ماجد راضي، (2004) التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا، دراسة تطبقه على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الاعمال، عمان، الأردن.
- 7- زعبي، رحمة (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة محمد خضير الجزائر.
- 8- . ضمور، موفق محمد، (2015) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية
- 9- طائي، محمد عيد حسين، الخفاجي، نعمة عباس حسين، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 10- عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية الأسس والأصول العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 11- قطامين، أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الطبعة السابعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 12- مساعدة، ماجد عبد المهدي، مفاهيم وحالات تطبيقه، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 13- وليد بشار، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 14- غالبى، طاهر محسن، وادريس، وائل صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- فرحاني، لويذة، (2016) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة أسمنت عين التونة، بائنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضي، بسكرة، الجزائر.