



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية دراسة ميدانية في شركة هاتف ليبيا – فرع طرابلس – ليبيا

سندس محمود العارف السائح *

باحثة متخرجة على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الزيتونة، ليبيا

The role of strategic planning in achieving competitive advantage in service institutions: A field study at the Libya Telephone Company - Tripoli Branch – Libya

Sondes Mahmud Elaref Alsaeah *

Researcher with a Master's degree in Management, Al-Zaytouna University, Libya

*Corresponding author

Received: August 05, 2025

sondes.m.elaref@gmail.com

Accepted: October 07, 2025

*المؤلف المراسل

Published: October 14, 2025

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على شركة هاتف ليبيا – طرابلس، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. شمل مجتمع البحث (43) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات والمكاتب، وتم استرجاع (39) استبياناً صالحًا للتحليل بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما بيّنت أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات، وآليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي، كان لها جميعها أثر جوهرى ومهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

وأوصى البحث بضرورة قيام المديرين داخل الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل دوري لدعم القيمة التنافسية، إضافة إلى وضع آليات فعالة لتقدير الأداء وضمان استمراريتها بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المؤسسات الخدمية، قطاع الاتصالات.

Abstract

This study aims to examine the role of strategic planning in achieving competitive advantage in service organizations, through an applied field study on Libya Telecom Company – Tripoli. The study adopted the descriptive-analytical method and used a structured questionnaire as the primary tool for data collection. The research population consisted of (43) managers, heads of departments, units, and offices, of which (39) valid questionnaires were retrieved and analyzed using a comprehensive survey method.

The results revealed a positive and statistically significant relationship between strategic planning and competitive advantage. Furthermore, the findings indicated that all dimensions of strategic planning—namely the clarity of vision and mission, internal and external environmental analysis, goal setting and strategy selection, and mechanisms of control and strategic evaluation—had a significant impact on enhancing the company's competitive advantage.

The study concluded with several recommendations, most importantly the need for managers to periodically analyze strengths and weaknesses to support competitive value, and to establish effective mechanisms for performance evaluation that ensure continuity and sustainability of competitive advantage.

Keywords: Strategic Planning, Competitive Advantage, Service Organizations, Telecommunications Sector.

مقدمة:

في ظل التغيرات الديناميكية السريعة التي تشهدها البيئة التنظيمية المعاصرة، بُرِزَت الحاجة إلى تطوير أدوات وأساليب إدارية حديثة تُمكِّن المؤسسات من التكيف والتفاعل الفعال مع تلك المتغيرات. ويأتي التخطيط الاستراتيجي كأحد أبرز هذه الأدوات، كونه يهدف إلى رسم خارطة طريق للمؤسسة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة.

وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية، مثل شركات الاتصالات، نظراً لطبيعة الخدمة غير الملموسة، وارتفاع توقعات العملاء، وسرعة التغيرات التكنولوجية. ومن هذا المنطلق، تسعى شركة هاتف ليبيا، باعتبارها إحدى أبرز الشركات الخدمية في ليبيا، إلى تبني تخطيط استراتيجي فعال يمكنها من الحفاظ على مكانتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يسعى هذا البحث إلى تسلیط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة هاتف ليبيا – طرابلس، ومدى مسانته في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل مكوناته الأساسية (الرؤية، الأهداف، البيئة، الاستراتيجيات، الرقابة)، وتقييم علاقته بمؤشرات التميز المؤسسي والأداء التنافسي.

مشكلة البحث:

تشير ملاحظات أولية ومراجعة لبعض التقارير الإدارية (تقرير الأداء السنوي 2024) إلى أن شركة هاتف ليبيا تواجه تحديات في مجال التنافسية، كضعف الجودة، بطيء التطوير، وارتفاع شكاوى العملاء، مما يثير تساؤلات حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي المتبع داخل المؤسسة.

من هنا تتعلق مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا؟
وينبعق من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:
 1. إلى أي مدى يسهم وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة هاتف ليبيا؟
 2. كيف يؤثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على قدر المؤسسة في الوصول إلى الميزة التنافسية؟
 3. ما دور تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات في تحسين موقع الشركة التنافسي؟
 4. كيف تساهم آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز استدامة الميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو محاولة بيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا.

ومن الهدف الرئيسي تبع الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا.
2. تحليل مدى مساعدة تحليل البيئة الداخلية والخارجية في دعم الميزة التنافسية.
3. تقييم تأثير تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات على تعزيز تنافسية المؤسسة.
4. دراسة دور آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز استدامة الميزة التنافسية.

فرضيات البحث:

بني البحث على الفرضية الرئيسة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا – طرابلس؟

وينتقل من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي واستدامة الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية

1- يسهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالخطيط الاستراتيجي في بيئه المؤسسات الخدمية الليبية.

2- يقدم إطاراً تحليلياً يربط بين أدوات الإدارة الإستراتيجية ومفهوم الميزة التنافسية.

3- يضيف البحث بعدها جديداً للأبحاث السابقة من خلال التركيز على قطاع الخدمات في السياق الليبي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1- توفر نتائج البحث مؤشرات عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في شركة هاتف ليبيا وغيرها من المؤسسات الخدمية.

2- يساعد البحث على إبراز مكامن القوة والضعف في الممارسات الإستراتيجية الحالية.

3- يدعم القيادات الإدارية في تبني آليات فعالة للتقييم والرقابة بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يركز البحث على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية فقط.

الحدود المكانية: شركة هاتف ليبيا – فرع طرابلس.

الحدود الزمنية: النصف الثاني من عام 2025.

الحدود البشرية: مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في (مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات) داخل شركة هاتف ليبيا فرع طرابلس، والبالغ عددهم (43) بناءاً على الهيكل التنظيمي للشركة، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الدبب والحويج (2025):

بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد الخمس هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، التميز، رضا العملاء وجودة الخدمة على الميزة التنافسية وذلك من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس لتحديد طبيعة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 120 عضو هيئه تدريس وتم أخذ عينة قوامها 100، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتي من أهمها: بينت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695) نتج عنها اثر نسبته 48.3% والذي بين دور الرؤية والرسالة في تحقيق الميزة التنافسية. كشفت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697) نتج عنها اثر نسبته 48.6% والذي بين دور التميز في تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة سيد (2025):

عنوان "الخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت إلى دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر، تم استخدام أسلوب العينة الميسرة التي تمثلت في اختيار 384 من العاملين في قطاع الأسمدة والمبيدات في مصر، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع استبيانات الكترونية، وقد أظهرت النتائج الرئيسية إن هناك تأثير للخطيط الاستراتيجي على التكلفة الأقل وتحقيق التميز وانه لا يوجد تأثير للخطيط الاستراتيجي على الجودة والاستجابة للعميل في الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير منتجات مما يتماشى مع الأساليب العلمية الحديثة للتأكد من وجود التعامل بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تدريب العاملين والمراقبة الدورية على جميع الأقسام والإدارات.

3. دراسة العبسي وعلي (2024):

عنوان اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمدة الخاصة بالجمهورية اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خلال أسلوب الحصر الشامل لشاغلي وظائف الإدارة والاختصاصية في الشركات محل الدراسة البالغ عددهم 561 فرداً تم استعاده 452 استباناً صالحه للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عالي من ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمدة الخاصة، وجود اثر ذي دلالة إحصائية للخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى مستوى الأبعاد يؤثر التحليل الاستراتيجي البيئي في صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الميزة التنافسية، وعدم وجود تأثير بعد (التوجه الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمدة الخاصة.

4. دراسة الزهارني (2023):

عنوان "الخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة" هدفت إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزرعت على عينة من مديرى المؤسسات في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مرونة تنظيمية أعلى وقدرة أسرع على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يعزز تنافسيتها.

5. دراسة عبدالقوى (2020):

عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع العام" هدفت إلى دراسة تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزرعت على عينة من موظفي المؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر الإداري، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

6. دراسة عثمان (2019):

عنوان "الخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء في الجامعات الخاصة" هدفت إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزرعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة في مصر. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على رفع جودة التعليم وتحسين تجربة الطالب من خلال توجيه الموارد بشكل أفضل.

7. دراسة عساف (2018):

عنوان "الخطيط الاستراتيجي وأثره على التميز المؤسسي في القطاع الخاص" هدفت إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزرعت على عينة من مديرى الشركات الخاصة في

المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين عمليات الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، مما يعزز التفوق التنافسي.

8. دراسة أحمد، (2017):

بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص" هدفت إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من مديرى الشركات الخاصة في مصر. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، بما يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً/ أوجه التشابه:

- 1- جميع الدراسات بما فيها الدراسة الحالية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب رئيسي للبحث.
- 2- اتفاق الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق نتائج إيجابية سواء في الأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية.
- 3- تشابه أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية.

ثانياً/ أوجه الاختلاف:

- 1- ركزت غالبية الدراسات السابقة على القطاع الصناعي أو الأكاديمي أو الحكومي، مثل شركات الأسمنت والجامعات الخاصة والمؤسسات الحكومية، بينما طبقت الدراسة الحالية على القطاع الخدمي (شركة هاتف ليببا-طرابلس).
- 2- بعض الدراسات السابقة تناولت الأداء المؤسسي أو التميز المؤسسي كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي، في حين ركزت الدراسة الحالية على الميزة التنافسية بشكل مباشر.
- 3- جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة (دراسة الدبب والحويج 2025) أجريت في بيئات مختلفة مثل مصر، السعودية، اليمن، بينما ركزت الدراسة الحالية على البيئة الليبية.
- 4- حجم العينة يختلف، فبعض الدراسات استخدمت عينات كبيرة (مثل 452 استبانة في دراسة العبسى وعلى 2024) بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المسح الشامل لعدد 39 مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات.

الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتجهيزه لنشاطها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وقد عرّفه (النجار, 45, 2021) بأنه "عملية تحليلية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف وفقاً لبيئة العمل الداخلية والخارجية". ويُشير (محمد, 12, 2019) إلى أن التخطيط الاستراتيجي "هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشائعات السوقية المستهدفة، وأسلوب المنافسة". كما يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة للربط بين الواقع الحالي والرؤية المستقبلية، حيث يُمكن الإدارة من تبني قرارات استباقية تعتمد على تحليل دقيق لمعطيات البيئة المحيطة، وفي هذا الإطار، ويؤكد (الصرايرة, 30, 2019) "أن هذا النوع من التخطيط يسهم في ضبط الأداء وتوحيد الجهد داخل المؤسسة، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرار".

أما (الزهاني, 17, 2023) فيؤكد "أن المؤسسات التي تتبني هذا النوع من التخطيط تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التميز في بيئه الأعمال، ويضيف أن هذه العملية تُعد بمثابة جسر يصل

بين الوضع الراهن والطموحات المستقبلية، وهو ما يجعلها ضرورية خاصة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة المتزايدة".

ورغم تباين تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فإن أغلب الباحثين يتفقون على كونه عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التكيف динاميكي مع متغيرات البيئة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة عمل تتسم بالتغيير المستمر. ويشير (الطراونة، 2018، 66) إلى أن من أبرز أهداف هذا النوع من التخطيط هو تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وتوفير إطار مرجعي يُسترشد به عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن جهة أخرى، يرى (أبو قحف، 2012، 91) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال توجيهها نحو الأولويات الإستراتيجية التي تحقق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية. كما يسهم في تقليل مستوى عدم التأكيد من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يُمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

ويؤكد (الدليمي، 2017، 108) أن من أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، مما يساعد في بناء استقرار مؤسسي يضمن استدامة العمليات وتحقيق التميز التشغيلي على المدى البعيد.

كما أشار (السرحانى، 2020، 73) إلى أن "التخطيط الاستراتيجي يهدف أيضاً إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التنبؤ بالتغييرات المستقبلية وتطوير استجابات مبتكرة لها، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التميز في سوق تنافسية متقلبة".

ومن بين الأهداف المهمة أيضاً تعزيز ثقافة التغيير والتطوير داخل المؤسسة، حيث يُسهم التخطيط الاستراتيجي في ترسیخ التفكير المستقبلي بين العاملين، ويفحّزهم على الابتكار وتحمل المسؤولية، كما أشار إلى ذلك (الربيعى، 2019، 112)، الذي أوضح أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من وعي الأفراد بأدوارهم ضمن الرؤية العامة للمؤسسة، مما يزيد من مستويات الالتزام والولاء التنظيمي. وباختصار، فإن الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد الرؤية المستقبلية، تحسين الأداء المؤسسي، توجيه الموارد بكفاءة، تقليل المخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه أداة رئيسية لضمان بقاء المؤسسات وتطورها في بيئة مليئة بالتحديات والتقلبات. وقد أشار (القربي، 2016، 55) إلى أن "التخطيط الاستراتيجي يُمكّن الإدارة من استشراف المستقبل، وتحديد التوجهات الكبرى التي ينبغي للمؤسسة إتباعها، مما يساعد على صياغة قرارات إستراتيجية فعالة تستند إلى رؤية واضحة وشاملة".

كما يُوضح (الجبوري، 2018، 89) أن "التخطيط الاستراتيجي يُعد مرجعاً تنظيمياً يساهم في توجيه الموارد والإمكانات نحو أهداف محددة بدقة، ويُقلل من الارتجلالية في اتخاذ القرارات. ويبسيط أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن أيضاً في خلق حالة من الانسجام بين مختلف مستويات الإدارة، عبر توحيد الجهود وتكامل الأهداف".

من جهته، يرى (الهواري، 2020، 102) أن التخطيط الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتتسارعة في بيئة الأعمال، من خلال التحليل الدائم لفرص والتهديدات، ووضع سيناريوهات بديلة لمواجهة الظروف الطارئة. كما يُسهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة، وزيادة فاعلية العمليات التشغيلية.

ويؤكد (الدليمي، 2017، 111) أن المؤسسات التي تبني التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على التميز والتفوق على منافسيها، لما يمتلكه هذا النوع من التخطيط من قدرة على ربط الحاضر بالمستقبل، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما أن من أوجه الأهمية التي يتحققها التخطيط الاستراتيجي أنه يعزز من قدرة المؤسسة على تقييم أدائها بشكل دوري، إذ يوفر مؤشرات واضحة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو الأهداف المرسومة.

4- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص تجعله مختلفاً عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى، إذ يتمتع بطابع شمولي وطويل الأمد ويقوم على أساس تحليلية مدققة، كما أوضح (العزازي، 2019، 61) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالطابع التوجيهي، حيث يركز على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويوجه جميع الأنشطة والقرارات بما يخدم تلك الرؤية. وهو كذلك تخطيط يتسم بالاستمرارية، إذ لا يقتصر على فترة زمنية محددة بل يتم مراجعته وتحديثه بشكل دوري استجابة للتغيرات.

ويُضيف (الجبوري، 2018، 91) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي أيضاً أنه يعتمد على تحليل بيئي دقيق، سواء داخلياً من خلال دراسة الموارد والإمكانات، أو خارجياً من خلال استكشاف الفرص والتحديات، وهو ما يُكسبه صفة الواقعية في التقدير والثقة في التنبؤ، وقد أشار (السرحانى، 2020، 76) إلى "أن التخطيط الاستراتيجي يُمثل نظاماً متكاملاً يعزز من تكامل الأدوار داخل المؤسسة، ويسهم في خلق بيئه تنظيمية قائمة على الفعالية والتنسيق".

ويُلاحظ كذلك أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالمرونة، وهي خاصية مهمة تسمح بإجراء التعديلات والتغييرات عند الضرورة دون أن تفقد المؤسسة اتجاهها العام، كما بين ذلك (السعدي، 2021، 134)، الذي يرى أن المرونة تمكّن المؤسسة من التعامل بكفاءة مع الأزمات والمستجدات، وتسهم في تعزيز قدرتها على الابتكار واتخاذ قرارات استباقية.

إضافة إلى ذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية، حيث يشارك في وضعه مختلف المستويات الإدارية والعاملين، مما يخلق بيئه عمل محفزة على التعاون والالتزام.

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل متتابعة تشكل سلسلة متكاملة لضمان وضع خطة فعالة تحقق أهداف المؤسسة. يذكر (النجار، 2021، 52). أن أول هذه المراحل صياغة الرؤية والرسالة، وهي مرحلة جوهرية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها الكبرى، كما أشار وتعتبر هذه المرحلة بمثابة خارطة الطريق التي تُوجه كل الخطوات المستقبلية.

ثم تنتقل المؤسسة إلى مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطوير الخطط التفصيلية التي تستند إلى نتائج الرؤية والرسالة، باعتبارها مرحلة تفعيل التخطيط وتحويله إلى سياسات وإجراءات عملية، بعد ذلك تأتي مرحلة التحليل البيئي، التي تشمل تقييم الوضع الداخلي من حيث الموارد والإمكانات، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات (المهدي، 2019، 98)،

وأخيراً، تشمل المرحلة الأخيرة تنفيذ الخطة ومراقبة الأداء من خلال مؤشرات قياس محددة، مع إمكانية إجراء التعديلات الازمة لضمان تحقيق الأهداف، كما أوضح (الدليمي، 2017، 115) أن هذه المرحلة تحافظ على استمرارية العملية التخطيطية وفعاليتها.

وتتجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل ليست جامدة، بل تنسن بالдинاميكية والتفاعل المستمر، حيث تتطلب مراجعة دورية وتقييم مستمر لأداء الخطط والاستراتيجيات المعتمدة. كما يبرز دور التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من دقة المرحلة التحليلية، كما أشار (الشريف، 2022، 77). بالإضافة إلى ذلك، تساهم مشاركة جميع أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المختلفة في تعزيز جودة القرارات ونجاح التنفيذ، وفقاً لما ذكره (الحمداني، 2018، 125).

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يمثلها التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية المؤسسات، إلا أنه يواجه العديد من المعوقات التي قد تعرقل تطبيقه بنجاح. من أبرز هذه المعوقات، ضعف الدعم الإداري وعدم التزام القيادات العليا بالخطيط، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق وتنفيذ الخطط بشكل غير فعال. فالقيادة

هي المحرك الرئيسي لنجاح التخطيط، وغياب رؤى واضحة من قبلها قد يحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الطراونة، 2018، 89).

كما تُعد المقاومة الداخلية للتغيير من قبل العاملين واحدة من المعوقات الأساسية، حيث بين (الزبيدي، 2017، 104) أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يواجه معارضة من العاملين الذين يفضلون الاستقرار وعدم الخروج من إطار الروتين المعتاد، مما يتطلب جهوداً مكثفة لتغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز القبول بين مختلف المستويات الإدارية.

ويشير (المهدي، 2019، 110) إلى أن نقص الموارد المالية والبشرية يمثل عائقاً آخر أمام تنفيذ الخطط الإستراتيجية، خاصة في المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة، مما يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة. كما أن ضعف البنية التحتية التقنية وعدم وجود نظم معلومات متقدمة تعيق عملية جمع البيانات وتحليلها مما يؤثر سلباً على جودة التخطيط والتنفيذ.

فضلاً عن ذلك، يأتي غياب آليات المتابعة والتقييم المستمر كموقف رئيسي، حيث ذكر (النجار، 2021، 65) أن غياب الرقابة الدقيقة على تنفيذ الخطط يجعل المؤسسات عرضة للفشل في تحقيق النتائج المرجوة، ويعود إلى ضياع الموارد والفرص. فالمتابعة الدورية تُمكِّن من الكشف المبكر عن المشاكل واتخاذ إجراءات تصحيحية، مما يحسن فرص النجاح.

كما تساهم بيئه العمل المتقلبة والتغيرات المفاجئة في الأسواق في زيادة صعوبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ يجب أن تكون الخطط مرنة وقابلة للتكييف مع المستجدات، وهو ما يعد تحدياً كبيراً في كثير من الحالات كما أشار إليه (الصرابير، 2019، 48). ومن هنا، تظهر أهمية بناء خطط إستراتيجية قابلة للتعديل السريع تعكس المرونة التنظيمية وتواكب التحديات المتغيرة.

بالإضافة إلى ما سبق، تُعتبر قلة الثقافة التخطيطية داخل المؤسسة من المعوقات التي تُقف حائلاً أمام نجاح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، حيث بين (السرحانى، 2020، 82) أن ضعف الوعي بأهمية التخطيط على جميع المستويات يؤدي إلى عدم جدية التنفيذ وعدم الالتزام، مما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية من الركائز الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسات في بيئه الأعمال الديناميكية والمتغيرة. وهي تمثل مجموع القرارات والموارد التي تُمكِّن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يعزز من موقعها التنافسي واستمراريتها في السوق. وقد عرّفها (السويدى، 2018، 33) بأنها "مجموعة من العوامل التي تُمْنَح المؤسسة تفوقاً نسبياً مستداماً يمكنها من تقديم قيمة أكبر للعملاء مقارنة بالمنافسين"، مشيراً إلى أن هذه العوامل تشمل الجودة، التكلفة، الابتكار، والقدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء.

ويشير (النجار، 2021، 75) إلى أن الميزة التنافسية ليست مجرد حالة مؤقتة، بل هي نتيجة لتكامل استراتيжи للموارد والقدرات التي تُمْنَح المؤسسة ميزة مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها. كما يؤكد أن الميزة التنافسية تعتمد على القدرة على الابتكار المستمر والتكييف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة.

ويضيف (الزهارى، 2023، 25) "أن الميزة التنافسية تستند إلى موارد فريدة للمؤسسة، مثل الموارد البشرية الماهرة، والملكية الفكرية، والتقنيات المتقدمة، التي تمثل أصولاً إستراتيجية يصعب على المنافسين تكرارها. كما تؤكِّد هذه الموارد دورها في خلق قيمة مضافة للعملاء وبالتالي تعزيز الولاء والثقة بالمؤسسة".

في السياق ذاته، يرى (العزاوى، 2019، 45) "أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحليلًا عميقاً للبيئة التنافسية وتقييمًا مستمراً لنقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى استشراف الفرص والتهديدات، وذلك لتطوير استراتيجيات قادرة على تعزيز موقع المؤسسة والحفاظ على تفوقها في ظل المنافسة المتزايدة".

وبناءً على ما سبق، فإن الميزة التنافسية ليست هدفًا منفصلًا عن التخطيط الاستراتيجي، بل هي نتاج مباشر لاستراتيجيات واضحة ومدروسة تهدف إلى بناء قدرات مؤسسية مستدامة، تضمن تحقيق التفوق والنجاح في الأسواق المتغيرة.

2- أهمية الميزة التنافسية:

تكمّن أهمية الميزة التنافسية في كونها العامل الأساسي الذي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة ومتقلبة. وأوضحت (القربيوي، 2016، 59) أن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية واضحة وقوية تتمتع بفرص أكبر لتحقيق أرباح مستدامة وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها. كما يرى (الجعوري، 2018، 94) "أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسات من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، مما يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع السوق. وبذلك تخلق المؤسسة قاعدة صلبة تسمح لها بمواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية".

من جهة أخرى، يؤكد (الهواري، 2020، 108) أن الميزة التنافسية تساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة، من خلال استغلال الموارد والقدرات بشكل فعال يضمن استمرارية التفوق على المنافسين. كما تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها في الأسواق المحلية والدولية.

ويضيف (الدليمي، 2017، 119) "أن الميزة التنافسية تلعب دوراً رئيسياً في دعم الاستراتيجيات التسويقية والتطويرية، مما يسمح للمؤسسة بالتركيز على نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة بطريقة منهجية، وبالتالي تحقيق نمو مستدام ومتميز".

تجاورز أهمية الميزة التنافسية كونها مجرد عامل تميز بين المؤسسات، لتصبح عنصراً استراتيجياً حيوياً يؤثر على استدامة النجاح والقدرة على الابتكار في الأسواق. إذ تؤكد (السرحانى، 2020، 88) أن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة تمتلك قدرة أكبر على استشراف التغيرات المستقبلية والتخطيط لاستجابات فاعلة، مما يمنحها ميزة في مواجهة المخاطر والتحديات. إضافة إلى ذلك، تساعد الميزة التنافسية في جذب الاستثمارات والشراكات الإستراتيجية، حيث يُنظر إلى المؤسسات المتفوقة على أنها أكثر جدارة بالثقة وأكثر قدرة على تحقيق عوائد مستمرة.

ويبرز دور الميزة التنافسية في بناء صورة ذهنية قوية لدى العملاء والمستهلكين، وهو ما أشارت إليه (العزاوى، 2019، 52) بأن التفرد في تقديم القيمة والخدمات يرفع من ولاء العملاء ويوسّس لعلاقات طويلة الأمد تعزز من مكانة المؤسسة في السوق. كما تلعب الميزة دوراً في تحفيز الموظفين من خلال تعزيز بيئة العمل الإيجابية والمحفزة، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

فضلاً عن ذلك، يشير (الشريف، 2022، 83) "إلى أن الميزة التنافسية تتبع للمؤسسات القدرة على فرض أسعار تنافسية أفضل، والتحكم في التكاليف بشكل أكثر فاعلية، مما يزيد من الربحية ويعنّها قوة تفاوضية أكبر مع الموردين والعملاء على حد سواء".

من هنا، يمكن القول إن الميزة التنافسية ليست فقط هدفاً استراتيجياً بل هي محور متكامل يشمل كافة جوانب أداء المؤسسة، من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم والتحسين المستمر، وهو ما يضمن ل المؤسسة مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية.

3- أنواع الميزة التنافسية:

تختلف أنواع الميزة التنافسية بحسب الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، وقد صنفها (العزاوى، 2019، 53) إلى ثلاثة أنواع رئيسية: ميزة التكلفة، ميزة التفرد، وميزة التركيز. الميزة الأولى تعتمد على تقليل التكاليف لتقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المنافسين، وهي مناسبة للأسواق الحساسة للسعر.

أما ميزة التفرد، فهي تعني تقديم شيء فريد أو ذي قيمة مضافة، مثل الجودة العالية أو خدمة العملاء المتميزة، كما أوضح (الصرايرة، 2019، 58). وتساعد هذه الميزة المؤسسة على فرض أسعاراً أعلى واستقطاب عملاء مخلصين.

وفيما يتعلق بميزة التركيز، فقد شرحها (الزهاراني، 2023، 38) بأنها "تعتمد على استهداف قطاع سوقى محدد بخدمات أو منتجات مخصصة تابي احتياجاته بدقة، وهو ما يمنح المؤسسة تفوقاً في هذا المجال المحدد".

ويضيف (عبدالله، 2020، 91) أن المؤسسات الرائدة تدمج أحياناً بين أكثر من نوع من المزايا، مما يعزز من تنافسيتها في بيئة السوق المعاقة.

ومن الأمثلة التطبيقية على استراتيجيات الميزة التنافسية، تعتمد بعض شركات الاتصالات على تقنيات حديثة وبنية تحتية قوية للتميز في الجودة، في حين تلجأ أخرى إلى خفض الأسعار لجذب شرائح أوسع من المستهلكين، وهذا يدل على أن اختيار نوع الميزة يتطلب توافقاً مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4- مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والتميز في بيئة التنافسية، وتتفاوت هذه المصادر باختلاف طبيعة النشاط وحجم المؤسسة. يشير (النجار، 2021، 80) إلى أن رأس المال البشري يعد من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، حيث يعتمد النجاح بشكل كبير على المهارات والخبرات والمعرفة المتخصصة لدى الموظفين. كما أن التكنولوجيا الحديثة تمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية، فوفقاً (للزهاراني، 2023، 33)، فإن المؤسسات التي تستثمر في الأنظمة التقنية المتقدمة وتحفز ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق وتقديم حلول متميزة تلبي تطلعات العملاء. وتعود العمليات التشغيلية الفعالة من المصادر الجوهيرية، حيث يرى (العزاوي، 2019، 49) أن تحسين جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وتسريع دورة الإنتاج تُسهم بشكل مباشر في تعزيز تنافسية المؤسسة، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تعتمد على تقديم خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب السمعة المؤسسية والعلاقات القوية مع العملاء والشركاء دوراً لا يقل أهمية، إذ أن بناء شبكة علاقات متينة يساعم في توفير فرص تسويقية أفضل ويدعم الاستقرار المؤسسي (الصرايرة، 2019، 52). ويُعتبر الاستثمار في البحث والتطوير أحد المحركات الرئيسية التي تتيح للمؤسسة التوسيع والتجدد، ما يخلق فرصاً لتعزيز ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

ولا يمكن إغفال الثقافة التنظيمية التي ترتكز على التعلم المستمر والابتكار، حيث يرى (السرحانى، 2020، 85) أن هذه الثقافة تُحفز العاملين على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء وتبني المبادرات الجديدة، مما يخلق بيئة محفزة تدعم استدامة الميزة التنافسية".

وفي السياق الليبي، يُعد الارتقاء بجفاعة العاملين وتوفير بيئة تنظيمية مرنة داعماً مهماً لبناء الميزة التنافسية، خصوصاً في ظل التحديات المتعلقة بالبنية التحتية، وقيود التكنولوجيا، والتفاوت في مستويات المهارات داخل قطاع الخدمات.

5- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فعملية التخطيط لا تقتصر على تحديد الأهداف بعيدة المدى فحسب، بل تشمل أيضاً تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات بما يحقق التفوق على المنافسين. وفي هذا السياق، يوضح (العزاوي، 2019، 112) أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في توجيه الموارد نحو المجالات ذات الأولوية والربحية، مما يعزز من موقع المؤسسة التنافسي في السوق.

كما أكد (الزهاراني، 2023، 40) أن المؤسسات التي تبني التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والجودة في تقديم الخدمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وولائهم.

فالخطيط الاستراتيجي يساعد في بناء قدرة تنافسية مرنة من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار وتطوير قدرات العاملين باستمرار، ما يتيح للمؤسسة التكيف مع التغيرات المتسرعة في بيئه الأعمال . ويُشير (أبو زيد، 2018، 98) "إلى أن وجود رؤية ورسالة واضحة ضمن الخطة الإستراتيجية يعزز من قدرة المؤسسة على التميز من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها، سواء عبر الابتكار أو التركيز على قطاعات سوقية محددة".

وتجلی العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بشكل أوضح في قدرة المؤسسة على التحول من مجرد الاستجابة للتغيرات إلى القدرة على استباقها وتوجيهها لصالحها، وهو ما أشار إليه (الخليفي، 2022، 121) بقوله "إن المؤسسات التي تُجيد بناء خطط إستراتيجية فعالة تتمكن من التنبؤ بالفرص السوقية واستثمارها في الوقت المناسب، مما يمنحها ميزة تنافسية يصعب منافستها"، كما يُعد تبني منهج التخطيط القائم على إدارة الأداء وتحليل مؤشرات النجاح أحد عوامل تعزيز الربط بين الإستراتيجية والنتائج التنافسية (الدريري، 2020، 67).

من ناحية أخرى، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال لا يقتصر على الإدارات العليا، بل يتطلب إشراك جميع مستويات المؤسسة، بما يخلق التزاماً جماعياً بالأهداف ويزيد من قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بمرونة ودقة، (الدهان، 2019، 144)، ويضيف (السباعي، 2021، 58) أن هذا التكامل في التطبيق يجعل من التخطيط الاستراتيجي أداة حقيقة لتوليد مزايا تنافسية دائمة يصعب تقليدها أو تعويضها.

الإطار الميداني للبحث:

نبذة على مجتمع البحث:

شركة هاتف ليبية هي إحدى الشركات التابعة للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، تأسست الشركة عام 2008 بهدف تشغيل وصيانة المنظومات السيادية وتطوير الشبكة الوطنية للتراسل والتي تشمل المنظومات المحلية ووسائل الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات والنشاطات المكملة بهدف تحقيق أهدافها.

شركة هاتف ليبية الناقل الرئيسي لخدمات شركات القطاع المختلفة والحامل الأساس لأي تطوير يشهده هذا القطاع عالمياً على اعتبار أنها تعمل على تأسيس وإنشاء وتطوير البنية التحتية الخاصة بقطاع الاتصالات بمختلف شركاته وخدماته.

تسعى الشركة لتوفير اتصالات عالية الجودة وخدمات متاحة بأكثر فاعلية، والتي بدورها تعمل على تحسين الاقتصاد الوطني وتحريك عجلة التنمية.

منهجية البحث:

يقدم هذا الجزء منهجية البحث وإجراءاته، حيث يحدد مجتمع البحث وخصائصه ويوضح كيفية بناء أداة البحث وجمع المعلومات الازمة للدراسة الإجراءات العلمية المستخدمة لضمان من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق المسح الميداني والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

لتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بنظراً لكونه الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة. ويقوم هذا المنهج على وصف المشكلات والظواهر الإنسانية وتحليلها من خلال جمع بيانات كمية ونوعية، مما يسمح بهم شاملاً لخصائصها وأبعادها (أبو النصر، 2004)، وهو ما يتوافق مع توصيات العديد من خبراء المنهجية (Zikmund 2003; Sekaran 2006)

وصف مجتمع البحث:

في هذا القسم، يتم تقديم وصف تفصيلي للمشاركين في الدراسة:

• **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، الوحدات والمكاتب) في شركة هاتف ليبية للاتصالات والتقنية- طرابلس- ليبية، والذين يبلغ عددهم الإجمالي (43) فردا، تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع. وقد تم استعادة (39) استبانة

صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة عالية تبلغ (90.7%) من إجمالي المجتمع. هذا العدد من الاستبيانات كافٍ لتقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

• الخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول (1) يوضح التوزيع حسب (الجنس والسمى الوظيفي و سنوات الخبرة)

| الجنس | السمى الوظيفي | سنوات الخبرة | النسبة المئوية | النكرارات |
|-------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|
| ذكر | المجموع | المجموع | 82% | 32 |
| | | | 18% | 7 |
| | | | 100% | 39 |
| إناث | رئيس مجلس إدارة | من 5 إلى 10 سنوات | 2.5% | 1 |
| | مدير عام | | 2.5% | 1 |
| | نائب المدير العام | | 5% | 2 |
| | مدير إدارة | | 13% | 5 |
| | رئيس قسم | | 23% | 9 |
| | رئيس مكتب | | 23% | 9 |
| | رئيس وحدة | | 31% | 12 |
| | المجموع | | 100% | 39 |
| | أقل من 5 سنوات | أقل من 5 سنوات | 21% | 8 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | | 41% | 16 |
| | أكثر من 10 سنوات | | 38% | 15 |
| | المجموع | | % 100 | 39 |

يُظهر الجدول تحليلًا دقيقًا لتوزيع مجتمع البحث وفقًا لثلاثة متغيرات رئيسية: الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

تحليل الخصائص الديموغرافية:

- الجنس:** يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع البحث هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 82% (32 فرداً)، بينما شكلت الإناث، ما نسبته 18% (7 أفراد) يعكس هذا التوزيع التركيبة الديموغرافية السائدة في المناصب الإدارية والتنفيذية في قطاع الاتصالات في سياق البحث، وقد يكون له تأثير على بعض الجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- المسمى الوظيفي:** يُظهر توزيع المسميات الوظيفية تنوّعاً داخل المجتمع، مع تمركز كبير في المستويات الإشرافية المتوسطة والدنيا. حيث يمثل رؤساء الوحدات الشريحة الأكبر بنسبة 31% (12 فرداً)، يليهم رؤساء المكاتب ورؤساء الأقسام على التوالي بنسبة 23% (9 أفراداً)، ثم مدراء الإدارات 13% (5 أفراد). (في المقابل، تشكل الفئات الإدارية العليا، مثل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام، نسباً أقل (2.5% و 5%) على التوالي). (يعكس هذا التوزيع شمولية المجتمع لمستويات الإدارية المختلفة داخل الشركة، مما يسمح بتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبية عبر مستويات وظيفية متنوعة).
- سنوات الخبرة:** فيما يتعلق بسنوات الخبرة، تتركز الغالبية العظمى من أفراد المجتمع في فئة الخبرة المتوسطة، حيث يمثل من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر، بـ 41% (16 فرداً) يليها فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 38% (15 فرداً)، ثم فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 21% (8 أفراد) يشير هذا التوزيع إلى أن مجتمع البحث يتمتع بمستوى كافٍ من الخبرة العملية، مما يعزز من قدرته على تقديم رؤى قيمة وموثوقة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبية، نظرًا لارتباط الخبرة بالقدرة على معالجة المعلومات وتقديرها.

أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لقياس أثر الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية، بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تكونت الاستبانة من قسمين: الأول يغطي البيانات الشخصية والوظيفية، والثاني يتضمن (35) فقرة تقيس متغيرات البحث.

وزعَت هذه الفقرات على خمسة محاور أساسية هي:

المحور الأول: وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية، ويشمل (5) فقرات.

المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويشمل (5) فقرات.

المحور الثالث: تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات، ويشمل (5) فقرات.

المحور الرابع: الرقابة والتقييم الإستراتيجي، ويشمل (5) فقرات.

المحور الخامس: تحقيق الميزة التنافسية، ويشمل (15) فقرة.

ولتقدير إجابات المبحوثين، استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، الذي يمنح (5) درجات للموافقة بشدة وصوًلاً إلى درجة واحدة لعدم الموافقة بشدة.

صدق الأداة:

تم تحكيم الأداة من قبل الأستاذ الدكتور (صالح سالم غنائم) للحصول على الصدق الظاهري (Face Validity) وذلك للتأكد من مناسبة كل فقرة فيها، وصحة صياغتها اللغوية، والتأكد من مناسبة التدريج المستخدم للاستجابة على الفقرات وكان موقفهم بإجراء تعديلات بسيطة عليها.

ثبات الأداة:

تم التحقق من موثوقية أداة البحث وثباتها عبر قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغت (0.904)، وهي نسبة مرتفعة تعكس درجة عالية من الموثوقية والثبات. وتتفق هذه النسبة المستوى المقبول إحصائياً (Sekaran, 2003)، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل واستخلاص النتائج.

الجدول (2) يبيّن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة حسب مقياس كرونباخ ألفا

| كرونباخ ألفا | عدد الفقرات | المحاور |
|--------------|-------------|-------------------------------------|
| 0.874 | 5 | وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية |
| 0.945 | 5 | تحليل البيئة الداخلية والخارجية |
| 0.904 | 5 | تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات |
| 0.935 | 5 | الرقابة والتقييم الإستراتيجي |
| 0.901 | 15 | تحقيق الميزة التنافسية |

تحليل نتائج الثبات:

كما يظهر في الجدول، فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور الفرعية تتراوح بين (0.874 و 0.945) تُعد جميع هذه القيم مرتفعة وتؤكِّد على أن كل بُعد من أبعاد البحث يتمتع بموثوقية عالية بشكل مستقل.

- أعلى قيمة ثبات كانت لمحور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" بواقع (0.945)، مما يشير إلى أن فقرات هذا المحور مترابطة ومتصلة للغاية في قياس المفهوم.
- أدنى قيمة ثبات كانت لمحور "وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية" بواقع (0.874)، وهي لا تزال قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

يؤكد هذا التحليل التفصيلي للثبات على أن الأداة المستخدمة في هذا البحث تمتلك بمثوقية عالية على المستويين الكلي والجزئي، مما يعزز من الصدق الداخلي للنتائج وينعكسها ثقة علمية، و يجعلها صالحة للاستخدام في التحليلات الإحصائية المتقدمة وتقسيم النتائج النهائية للدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات البحث وفقراته، ومعامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث، واختبار (One sample t-test) لفحص دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

تحليل بيانات محاور الاستبانة

تم تحليل إجابات المستجيبين على أسئلة الاستبيان لكل محور من المحاور الخمسة، تم تحليل البيانات المجمعة من عينة المستخدمين باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق الإحصائية، وذلك لتحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية. تشمل الأدوات المستخدمة ما يلي:

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

2. اختبار T

3. تحليل الانحدار المتعدد: يعتبر هذا التحليل أداة قوية لاختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

التحليل الوصفي للإسبيانة:

يُعد التحليل الوصفي خطوة أساسية لفهم خصائص البيانات المجمعة قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية. في هذا القسم، سيتم عرض وتحليل المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) لكل محور من محاور البحث. تُقدم هذه المؤشرات حول اتجاهات إجابات أفراد المجتمع ودرجة تشتتها.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور

| الانحراف المعياري (Std. Deviation) | المتوسط الحسابي (Mean) | المحور |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 1.416 | 3.23 | وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية |
| 0.856 | 4.14 | تحليل البيئة الداخلية والخارجية |
| 1.245 | 3.49 | تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات |
| 0.707 | 4.20 | الرقابة والتقييم الإستراتيجي |
| 0.845 | 3.84 | تحقيق الميزة التنافسية |

يوضح الجدول أعلاه:

1. المتوسطات الحسابية (Mean)

تُظهر المتوسطات الحسابية اتجاه استجابات أفراد العينة. بالنظر إلى المقياس الخماسي (Likert Scale) المستخدم في البحث (على افتراض أن المقياس هو: 1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة)، يُشير المتوسط الذي يزيد عن 3 إلى وجود درجة من الموافقة.

• يُلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لمحاور الأربعة تقع في نطاق مرتفع، حيث تراوحت بين 3.23 و 4.20.

• يأتي محور "الرقابة والتقييم الإستراتيجي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.20)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون بشكل كبير أهمية الرقابة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي.

• في المقابل، سجل محور "وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية" أدنى متوسط حسابي (3.23)، ولكنه لا يزال ضمن نطاق الموافقة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على هذا البعض، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

2. الانحرافات المعيارية (Standard Deviation)

- تُقيس الانحرافات المعيارية مدى تشتت استجابات الأفراد حول المتوسط. كلما انخفض الانحراف المعياري، دل ذلك على وجود اتفاق أكبر بين إجابات المشاركين.
- أقل انحراف معياري كان لمحور "الرقابة والتقييم الاستراتيجي" (0.707)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
 - أعلى انحراف معياري كان لمحور "وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية" (1.416)، مما يدل على وجود تشتت أكبر واختلاف في الآراء بين المشاركين بخصوص هذا البعد.
- بشكل عام، تؤكد نتائج التحليل الوصفي على أن مجتمع البحث لديه تصور إيجابي ودرجة عالية من الموافقة على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار فرضيات البحث:

- **النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبا - طرابلس**
تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test). يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة المتوسط الحسابي للعينة مع قيمة نظرية محددة. في هذا السياق، تم استخدام القيمة النظرية (3) كمتوسط مرجعي، والتي تمثل نقطة الحيدار في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة. إذا كان المتوسط الحسابي للعينة أعلى بشكل معنوي من هذه القيمة، فإن ذلك يؤكد وجود دور إيجابي.

الجدول (4) يوضح نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة لقياس علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية

| مستوى الدلالة Level | القيمة الاحتمالية Asymp. Sig | درجة الحرية DF | قيمة T | انحراف المعياري Std. Deviation | الوسط الحسابي Mean | عدد الأفراد N | المتغير |
|---------------------|------------------------------|----------------|--------|--------------------------------|--------------------|---------------|---|
| 0.05 | 0.000 | 38 | 12.646 | 0.41780 | 3.4250 | 39 | علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية |

تحليل النتائج

تُظهر نتائج اختبار T لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع على المحور الرئيسي "علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية" بلغ 3.4250. هذه القيمة أعلى من القيمة المرجعية النظرية البالغة 3، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في آراء المشاركين.

الأهم من ذلك، أن قيمة المحسوبة بلغت 12.646، وهي قيمة مرتفعة جدًا. كما أن مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed) كان 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد ($\alpha=0.05$)

الاستنتاج

بما أن مستوى الدلالة ($p < 0.001$)، فإن ذلك يؤكد على قبول الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبا - طرابلس.

تؤكد هذه النتيجة الإحصائية بشكل قاطع على أن أفراد المجتمع يدركون أهمية كبيرة لعلاقة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة. وهذا يدعم الإطار النظري للدراسة ويقدم دليلاً تجريبياً على وجود العلاقة الإيجابية المفترضة.

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test). تم مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع حول محور وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية مع القيمة المرجعية النظرية (3)، والتي تمثل نقطة الحياد في مقياس ليكرت الخامس.

جدول (5) يبين نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة لقياس وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية

| مستوى الدلالة Level | القيمة الاحتمالية Asymp. Sig | درجة الحرية DF | قيمة T | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوسط الحسابي Mean | عدد الأفراد N | المحور |
|---------------------|------------------------------|----------------|--------|----------------------------------|--------------------|---------------|-----------------------------------|
| 0.05 | 0.000 | 38 | 13.546 | 0.61570 | 3.6612 | 39 | وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية |

تُظهر نتائج الاختبار أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع على محور "وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية" بلغ 3.6612. هذه القيمة أعلى من القيمة المرجعية النظرية (3)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في آراء المشاركين. الأهم من ذلك، أن قيمة المحسوبة بلغت 13.546، وهي قيمة مرتفعة جدًا، كما أن مستوى الدلالة (Sig.) كان ($p < 0.001$) هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد ($\alpha = 0.05$).

الاستنتاج: بناءً على النتائج، وبما أن مستوى الدلالة ($p < 0.001$)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا، تؤكد هذه النتيجة أن أفراد المجتمع يدركون أهمية وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة.

• النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية.

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test). تم في هذا الاختبار مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع حول محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية مع القيمة المرجعية النظرية (3)، التي تمثل نقطة الحياد في مقياس ليكرت الخامس.

الجدول (6) يبين نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة لقياس تحليل البيئة الداخلية والخارجية

| مستوى الدلالة Level | القيمة الاحتمالية Asymp. Sig | درجة الحرية DF | قيمة T | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوسط الحسابي Mean | عدد الأفراد N | المحور |
|---------------------|------------------------------|----------------|--------|----------------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------|
| 0.05 | 0.000 | 38 | 18.697 | 0.45873 | 3.6410 | 39 | تحليل البيئة الداخلية والخارجية |

تُظهر نتائج الاختبار أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع على محور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" بلغ 3.641. هذه القيمة أعلى من القيمة المرجعية النظرية (3)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في آراء المشاركين.

الأهم من ذلك، أن قيمة المحسوبة بلغت 18.697، وهي قيمة مرتفعة ومعنوية، كما أن مستوى الدلالة (Sig) كان ($p < 0.001$) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد. ($\alpha = 0.05$) الاستنتاج: (بناءً على النتائج، وبما أن مستوى الدلالة ($p < 0.001$) ، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية. تؤكد هذه النتيجة أن أفراد المجتمع يدركون أهمية البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة.

• **النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية**
تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test). يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات مع القيمة المرجعية النظرية (3)، التي تمثل نقطة الحياد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (7) يبين نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة لقياس تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات

| مستوى الدلالة Level | القيمة الاحتمالية Asymp. Sig | درجة الحرية DF | قيمة T | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوسط الحسابي Mean | عدد الأفراد N | المحور |
|---------------------|------------------------------|----------------|--------|----------------------------------|--------------------|---------------|--------------------------------------|
| 0.05 | 0.000 | 38 | 15.715 | 0.36980 | 3.5412 | 39 | تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات |

تُظهر نتائج الاختبار أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على محور " تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات " بلغ 3.5412 هذه القيمة أعلى من القيمة المرجعية النظرية (3)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي قوي في آراء المشاركين.

الأهم من ذلك، أن قيمة المحسوبة بلغت 15.715، وهي قيمة مرتفعة جدًا، كما أن مستوى الدلالة (Sig) كان ($p < 0.001$) هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد. ($\alpha = 0.05$) الاستنتاج: (بناءً على النتائج، وبما أن مستوى الدلالة ($p < 0.001$) ، إذا فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤكد هذه النتيجة أن أفراد المجتمع يدركون أهمية تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة.

• **النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي واستدامة الميزة التنافسية**
تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test). يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي مع القيمة المرجعية النظرية (3)، التي تمثل نقطة الحياد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (8) يبين نتائج اختبار (T- Test) لعينة واحدة لقياس آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي

| مستوى الدلالة Level | القيمة الاحتمالية Asymp. Sig | درجة الحرية DF | قيمة T | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوسط الحسابي Mean | عدد الأفراد N | المحور |
|---------------------|------------------------------|----------------|--------|----------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------------|
| 0.05 | 0.000 | 38 | 8.941 | 0.78956 | 3.4980 | 39 | آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي |

تُظهر نتائج الاختبار أن المتوسط الحسابي لـإجابات أفراد المجتمع على محور "آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي" بلغ 3.498. هذه القيمة أعلى من القيمة المرجعية النظرية (3)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في آراء المشاركين.

الأهم من ذلك، أن قيمة المحسوبة بلغت 8.941، وهي قيمة مرتفعة ومحضون، كما أن مستوى الدلالة كان ($p < 0.001$)، لذا فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي واستدامة الميزة التنافسية.

تحليل الانحدار المتعدد:
اختبار الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا – طرابلس

الجدول (9) يوضح تحليل الانحدار والارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| نموذج معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|----------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| 0.760 ^a | 0.578 | 0.547 | 0.2641 |

اختبار الفرضية الرئيسية يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا – طرابلس يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار، حيث يظهر نموذج معامل الارتباط بمقدار 0.760، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.578، مما يعني أن حوالي 57.8% من التغيير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربع للخطيط الاستراتيجي. كما أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) يبلغ 0.547، مما يشير إلى أن هذه النسبة لا تزال مرتفعة حتى بعد تعديليها لعدد المتغيرات المستخدمة في النموذج. وأخيراً، الخطأ المعياري للتقدير هو 0.26410، مما يدل على دقة النموذج في التنبؤ بالميزة التنافسية بشكل عام، تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا – طرابلس

النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومحضون، إحصائياً للخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركة هاتف ليبيا. هذه النتيجة تدعم بقوة الفرضية الأساسية للدراسة، وتؤكد أن المديرين ورؤساء الأقسام في شركة هاتف ليبيا يؤكدون أن التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.

2. توصلت النتائج إلى أن كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية، البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف واختبار الاستراتيجيات، آليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي) له دور إيجابي ومحضون، إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية.

• **الرقابة والتقييم الاستراتيجي:** تبين أن هذا البعد له أعلى متوسط حسابي، مما يشير إلى أنها أهم بُعد في نظر أفراد المجتمع.

• **وضوح الرؤية والرسالة الإستراتيجية:** على الرغم من أن هذا البعد يمتلك أعلى درجة تشتيت في الآراء، إلا أنه لا يزال يعتبر عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية.

• **البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف:** أظهرت النتائج أن هذين البعدين لهما دور إيجابي وفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

الوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم البحث التوصيات التالية:
1. على إدارة شركة هاتف ليبيّا إعطاء الأولوية لتحديد الأهداف بصورة واضحة مع إمكانية قياسها والتي بدورها تضمن تحقيق ميزة تنافسية فعالة.
 2. ينبغي على المديرين تحليل نقاط القوة والضعف بشكل بدني، لما لذلك من تأثير على تحسين وتدعم القيمة التنافسية.
 3. يُنصح بوضع آليات لتقدير الأداء بشكل دوري لضمان بقائها لضمان استمراريتها، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستمر.
 4. يُوصي البحث بإجراء دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى أو في شركات مختلفة للتحقق من مدى قابلية تعميم هذه النتائج. كما يمكن استكشاف متغيرات أخرى قد تؤثر على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع:

- 1- أبو النصر، محدث محمد (2004). *أسسات البحث العلمي*، القاهرة: دار الفكر العربي.
 - 2- أبو زيد، أحمد حسن. (2018). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء*. القاهرة: دار الفكر العربي.
 - 3- أبو قحف، عبدالسلام. (2012). *أسسات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية*: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
 - 4- أحمد، سامي حسين. (2017). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص*. القاهرة: مكتبة الجامعة للنشر الأكاديمي
 - 5- الجبوري، حسن عبد الرضا. (2018). *الإدارة الإستراتيجية المعاصرة*. بغداد: دار الرافدين.
 - 6- الخليفي، عبد الله بن محمد. (2022). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العربية*. الرياض: دار الميمان
 - 7- الدهان، محمود عبد الله. (2019). *الإدارة الإستراتيجية: الأسس والتطبيقات*. عمان: دار المسيرة.
 - 8- الدرني، خالد عبد الحميد. (2020). *إدارة الأداء المؤسسي: مدخل استراتيجي*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
 - 9- الدليمي، محمد عبد. (2017). *مبدئي الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها*. بغداد: دار الكتب الوطنية.
 - 10- الدبيب، عبدالسلام العربي & الحويج، سالم رمضان. (2025). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد الخمس*. *المجلة الأفرو-آسيوية للبحث العلمي*- 3 (3).
 - 11- الريبيعي، نور شدهان. (2019). *تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب*، جامعة بغداد، العراق.
 - 12- الزهراني، سعود عبدالله. (2023). *التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة*. الرياض: دار المعرفة.
 - 13- السرحاني، خالد محمد. (2020). *الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية*. جدة: دار الإبداع.
 - 14- السباعي، حسن محمود. (2021). *التخطيط الاستراتيجي: مدخل تطبيقي*. القاهرة: دار النهضة العربية.
 - 15- السعدي، لوي. (2021). *أثر التخطيط الإستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص العمانيّة*. رسالة ماجستير مشورة، جامعة عمان العربية.
 - 16- السويفي، علي أحمد. (2018). *الإستراتيجية والميزة التنافسية: إطار نظري وتطبيقي*. دبي: دار الكتاب الجامعي.
 - 17- الشريف، محمد جمال. (2022). *المدخل المعاصر في الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية.
 - 18- الصرابير، عبد الله أحمد. (2019). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء*. عمان: دار وائل للنشر.
 - 19- الطراونة، طه. (2018). *واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن*.
- <https://www.academia.edu/9784362>
- 20-العبيسي، عدنان محمد & علي، محمد عبد الرشيد (2024). *أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية*. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية- 33 (3). <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.1043>
 - 21-العزاوي، خليل صادق. (2019). *الإستراتيجية الحديثة وإدارة الأعمال*. بغداد: دار الحكمة.
 - 22-القربيوتى، أحمد عبد الله. (2016). *السلوك التنظيمى: دراسة سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل*. عمان: دار وائل للنشر.
 - 23-المهدي، عائشة، (2019). *التخطيط الإستراتيجي ودوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية الثانوية بمدينة سبها*. جامعة سبها.
 - 24-النجار، عبد الرحمن محمد. (2021). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية*. بيروت: دار النهضة العربية.
 - 25-الهواري، محمود أحمد. (2020). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- 26- سيد، أميرة صالح عاشور (2025). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت إلى دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الأسمدة والمبيدات الزراعية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* – 16 (1).
- 27- عبدالقوى، أحمد محمد. (2020). اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع العام. القاهرة: المركز العربي للدراسات الإدارية.
- 28- عبد الله، فاطمة حسن. (2020). إدارة المؤسسات في بيئة تنافسية. الخرطوم: دار الفكر الجامعي.
- 29- عثمان، فاطمة علي. (2019). التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء في الجامعات الخاصة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 30- عساف، محمد سعيد. (2018). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التميز المؤسسي في القطاع الخاص. جدة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 31- محمد، جمال عبدالله. (2019). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المunter للنشر والتوزيع.
- 32- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 33- Zikmund, W. G. (2006). *Business Research Methods*. Mason, OH: Thomson/South-Western.