

قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية.
دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات- ولاية سعيدة - الجزائر

Measure the impact of strategic marketing planning and improve the performance level to increase the competitive advantage. An empirical study on telecommunications companies - Saida- Algeria

حميدي زقاي أستاذ مساعد

جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر

zagai20@gmail.com

أ.د/ صوار يوسف أستاذ التعليم العالي

جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر

syoucef12@yahoo.fr

مخبر البحث إتمام (إدارة وتقييم أداء المؤسسات)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات -سعيدة- شملت الدراسة عينة مكونة من (75) موظف، بحيث تم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج (SPSS.V.20)، بالإضافة إلى برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام (AMOS.V.20) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- الدور الفعال لمستوى الأداء كوسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الأداء، الميزة التنافسية.

Abstract:

This research work aims to try to measure the impact of strategic marketing planning and improve the performance level to increase the competitive advantage at the telecommunications sector - Saida- the study is based on statistical analysis by means of (SPSS.V.20) program, applied on a sample including (75) employee, furthermore to relationships between different proposed variables, are described using structural modeling program, and simulated through the software (AMOS.V.20).

This work lead to a number of results, among which we cite the most important:

The essential role of performance as a mediator in improving the impact of the marketing strategic planning, so to have a positive influence on competitive advantage.

Key words: marketing strategic planning, performance, competitive advantage.

المقدمة:

يشهد الوضع الراهن تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة، لعل أهمها الانفتاح على الأسواق، مما أدى إلى تنافس وتصادم المؤسسات في الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، والنمو، والبقاء. وفي ظل هذه الظروف لم تعد تصلح نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية، ويأتي التخطيط الاستراتيجي التسويقي كبوصلة التي توجه المنظمات وتجدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير به، وذلك لقدرته على ربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية بكل متغيراتها.

إن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يعبر عن تلك الخطة طويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الغايات والأهداف ومنه إعداد الخطة و فقا للموارد المتاحة. كما أنه يتمحور حول ثلاث عمليات وذلك بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة وفعالية، مما يسمح لها بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموضع المكاني والذهني، مما يسمح للمنظمات من رفع أداءها واكتسابها لميزة تنافسية مستدامة.

I- الإطار المنهجي للبحث:

1- مشكلة البحث:

بناء على ما سبق، فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية في مؤسسات

الاتصالات؟

يتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي؟

- ما المقصود بإدارة الأداء والميزة التنافسية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومستوى الأداء والميزة التنافسية؟

2- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

II- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- التخطيط الاستراتيجي التسويقي: تعتمد المؤسسة في وضع استراتيجية تسويقية على عدة وسائل تسويقية مختلفة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة. ونظرا لاختلاف وجهات النظر ومرور التسويق بمفاهيم عديدة نجد عدة تعاريف متباينة نذكر أهمها تعريف¹ حيث عرفها بأنها "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختبار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة".

وهذا التعريف يجرنا إلى تحديد خطوات إعداد الاستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص السوقية واختيار الأفضل منها ثم القيام بالتموضع بها وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام الرقابة بعد عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2- إدارة الأداء و الاستراتيجية (الأداء الاستراتيجي): يقصد بالأداء درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، كما يعرف بأنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية"²، حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية و القيام بعمل و جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالكفاءة والفاعلية، و الواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفاعلية و الكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي³. إن عمليات الاستراتيجية وإدارة الأداء يجب أن تكون متداخلة تماما من حيث المحتوى والوقت عن طريق مساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفردية، وإحداث التعليم والتغيير الذي ينسجم مع أهداف المنظمة أو وحدة الأعمال.

3- الميزة التنافسية: حسب الجهود التي قام بها (Porter,1986-1990) تعتبر المنافسة جوهر نجاح أو فشل المنظمة، وإن استراتيجية المنافسة هي البحث عن الميزة التنافسية التي تهدف إلى تأسيس موقع ربحي ومساند لمواجهة ضغوط المنافسة في الصناعة⁴، وكانت هذه الجهود بداية لترجمة العلاقة المترابطة بين الأداء والميزة التنافسية حيث إن الأداء المتميز يؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وذهب⁵ (Lynch, 2000) إلى حد اعتبار الإدارة الاستراتيجية هي الميزة التنافسية.

ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى تقديم منتجات أو خدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن⁶. وقد صنف الباحثين هذه الأساليب إلى خمسة مجموعات كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسي وهي⁷:

- النوعية: **Qualité** وتتمثل بالموصفات والأداء الجيد للمنتج أو الوظيفة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والإنتاج.
- التسليم: **Délivre** أي توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة في التهيئة والإعداد، التسليم في الوقت المحدد ووقت تسليم أسرع.
- المرونة **Flexibility**: أي تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة ومرونة الحجم.
- الكلفة: **Cost** وتعني إنتاج وتقديم المنتجات بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين، وتتضمن كلفة العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة
- الإبداع **Innovation**: تعد الأسبقية الخامسة التي أشارت إليها الأدبيات المعاصرة، وهو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم حالياً.

4- الدراسات السابقة:

- دراسة **Chapman & Hyland (2000)** بمدينة سدن في أستراليا بعنوان: "الاستراتيجية والتحسينات المستمرة في المصانع الصغيرة والمتوسطة الأسترالية" هدفت هذه الدراسة فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية، وتحليل كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات تطورها باستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والاستراتيجية.

توصلت هذه الدراسة إلى تعريف ثلاث طرق تنظيمية للاستراتيجية، تم وصفها على النحو التالي:

التطوير الاستراتيجي غير المقيد، مقيد نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي، مراقبة الهيكل بقيم محددة.

- دراسة **عثمان (2003)** بعنوان: **أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك التعرف على طبيعة العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى.

- دراسة نور الدين مازن سليم محمود (2008) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير كلية التربية، غزة، فلسطين.
أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي 85.26 %

- دراسة الدجني إيباد على (2011) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق.
خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

III- الإطار التطبيقي للدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي متعاملي الهاتف النقال في ولاية سعيده، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (75) موظف، وتم توزيع استمارة البحث عليهم في مكان تقديم الخدمة، مع شرح الهدف من الدراسة.

2- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث احتوت على قسمين وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من (05) فقرات (الجنس والمؤهل العلمي، المؤسسة، الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من 12 فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ويتكون من 04 فقرات.

المحور الثاني: مستوى الأداء، ويتكون من 04 فقرات.

المحور الثالث: الميزة التنافسية، ويتكون من 04 فقرات.

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي والمرتج وذلك على الشكل

التالي:

جدول (1): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

المصدر: من إعداد الباحثين

3- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): تم استعمال أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها. يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد صحة نماذج معينة للقياس واختبارها والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة (Hewitt, et al., 2004)، وتتمثل الإجراءات المتبعة فيه تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس إلى المتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول أدناه.

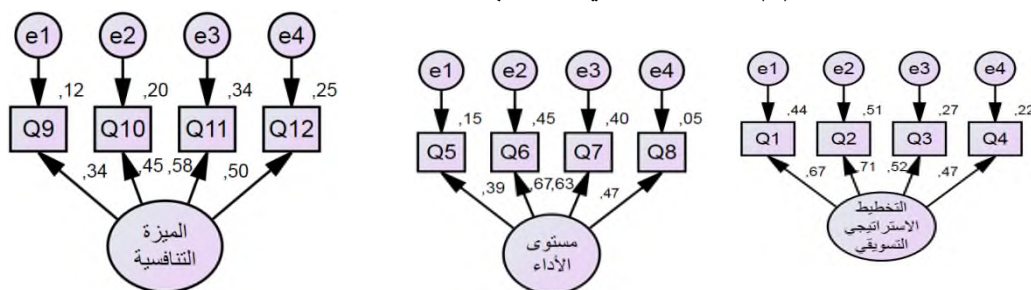
الجدول (2): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغيرات الدراسة.

المتغير / الفقرة	Estimate
Q1	0.67
Q2	0.71
Q3	0.52
Q4	0.47
Q5	0.39
Q6	0.67
Q7	0.63
Q8	0.47
Q9	0.34
Q10	0.45
Q11	0.58
Q12	0.50

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

وفقاً لـ (Hair, et al., 2010)⁸، فإن نتائج الجدول (2) أعلاه تشير إلى إن جميعها أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي، وهذا يدل على إن البيانات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ماعدا الفقرات (Q9، Q5)، وكما يظهر في الشكل الآتي:

شكل (1): التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات الدراسة.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

4- ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول (3) إلى قيمة معاملات الثبات لمحاور الدراسة الثلاثة، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات تراوحت بين 0.71 و 0.77 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.81، وجميع هذه القيم عالية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج، التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

جدول (3): مقياس (Cronbach's α) للمتغيرات الرئيسية.

أسماء المتغير	عدد الفقرات	(cronbach's α)
التخطيط الاستراتيجي التسويقي	4	0.77
مستوى الأداء	4	0.71
الميزة التنافسية	4	0.72
جميع الفقرات	12	0.81

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

5- تحليل النتائج الوصفية للدراسة: إن الغاية من إجراء الإحصاء الوصفي هو معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، فضلا عن تبيان وتقدير مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد

على سلم لكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق تماما كأدنى درجة)، وحساب المتوسط الحسابي.

- اتجاه إجابات أفراد العينة لقياس التخطيط الاستراتيجي التسويقي: يتضح من الجدول رقم (4) أدناه بأن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي لنتائج اتجاه إجابات أفراد العينة بلغ (3.14) أي بدرجة موافقة كلية بلغت %62.8 من متوسطات استجابات أفراد العينة. وبانحراف معياري (0.804). وبالتالي فإن معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه محايد و موافق. وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

جدول رقم (4): نتائج الإحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة لقياس التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.	3.61	0.948	موافق
2	ضرورة توفر بدائل وخيارات استراتيجية التسويقية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي.	3.11	1.144	محايد
3	إن السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهدافها.	3.07	0.994	محايد
4	ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.	2.77	1.039	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس التخطيط الاستراتيجي التسويقي	3.14	0.804	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

- اتجاه إجابات أفراد العينة لقياس مستوى الأداء: تبين من خلال الجدول رقم (5) أدناه بأن متوسط الحسابي لنتائج اتجاه إجابات أفراد العينة لقياس مستوى الاداء بلغ (2.93) أي بدرجة موافقة كلية بلغت %58.6 من متوسطات استجابات أفراد العينة. وبانحراف معياري (0.974). وبالتالي فإن معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه محايد ووفقا لسلم لكرت الخماسي.

جدول رقم (5): نتائج الإحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة لقياس مستوى الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بنتائج تقييم الأداء.	2.93	1.017	محايد
2	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة.	2.77	1.039	محايد
3	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في المؤسسة.	3.06	0.980	محايد
4	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين حسب معايير الوظيفة.	2.99	1.068	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس مستوى الأداء.	2.93	0.974	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

- اتجاه إجابات أفراد العينة لقياس الميزة التنافسية: وفيما يتعلق بقياس الميزة التنافسية، فقد بينت نتائج التحليل ان متوسط الحسابي لنتائج اتجاه إجابات أفراد العينة قد بلغ (3.42) أي بدرجة موافقة كلية بلغت 68.4% من متوسطات استجابات أفراد العينة وبانحراف معياري (1.135). وبالتالي فإن معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق ومحايد وفقا لسلم لكرت الخماسي.

جدول رقم (6): نتائج الإحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد العينة لقياس الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	تحقيق التميز من خلال توفير الخدمات التي يرغب فيها الزبون.	3.58	1.187	موافق
2	التميز بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن.	3.53	1.170	موافق
3	تحقيق التميز في السرعة لاستجابة لمتطلبات الزبائن.	3.49	1.157	موافق
4	تحقيق التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد.	3.09	1.025	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس الميزة التنافسية.	3.42	1.135	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

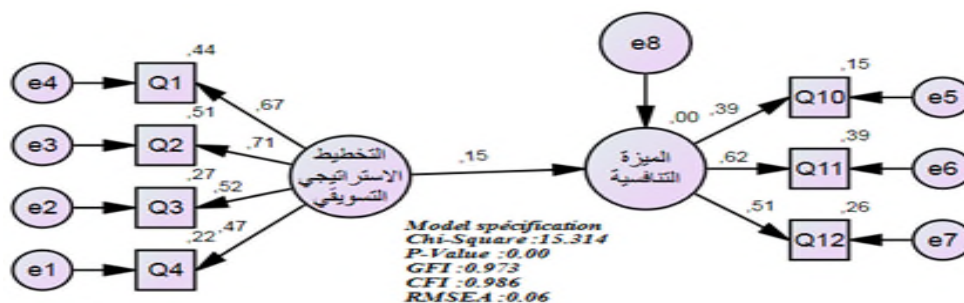
6- اختبار فرضيات البحث:

- نتائج اختبار الفرضية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث، تم استعمال (نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) (Equation Modeling Structural) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي التسويقي على المتغير التابع الميزة التنافسية. كما هو موضح في الشكل (2) الآتي:

شكل رقم (2): النموذج الهيكلي والقياسي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية.



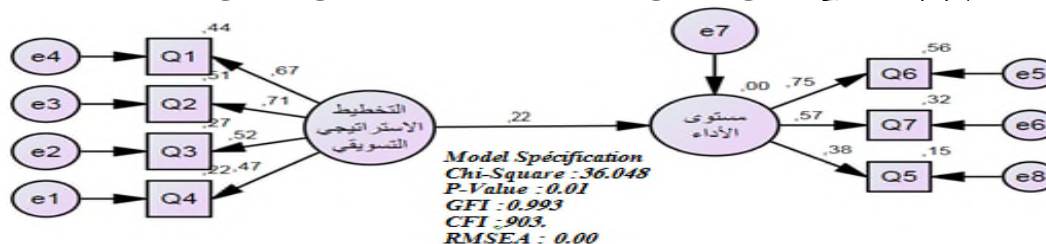
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على مستوى الأداء.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث، تم استعمال (نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) (Equation Modeling Structural) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي التسويقي على المتغير التابع مستوى الاداء، كما هو موضح في الشكل (3) الآتي:

شكل رقم (3): النموذج الهيكلي والقياسي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومستوى الأداء



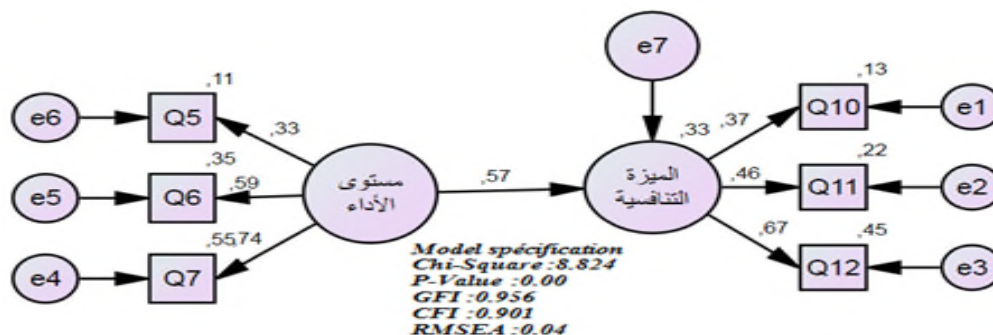
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث، تم استعمال (نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) (Equation Modeling Structural) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) الخاص بقياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل مستوى الأداء على المتغير التابع الميزة التنافسية، كما هو موضح في الشكل (4) الآتي:

شكل رقم (4): النموذج الهيكلي والقياسي للعلاقة بين المستوى الاداء والميزة التنافسية.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.V.20).

يتضح من معطيات الأشكال الثلاثة في أعلاه والجدول (6) الآتي، ثبوت صحة الفرضيات الثلاث، وذلك لأن قيم مؤشر حسن المطابقة (GFI) كلها أكبر من (0.9) وهو أعلى من القيمة المعيارية، وبنفس السياق كان مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) أكبر من (0.9) وهو أعلى من القيمة المعيارية. كما كانت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) في الفرضيات الثلاث أصغر من (0.08) وهي قيم صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية. وقد بلغت قيمة التأثيرات المباشرة (0.15، 0.22، 0.57) على التوالي، وهذا ما يبين وجود التأثير بين المتغيرات، أي إن هنالك تفسير واضح لمتغير التخطيط الاستراتيجي التسويقي، لذا فإن زيادة التركيز على تفعيل هذا الأخير من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء و يعزز من الميزة التنافسية، كما أن

التحسين من مستوى الأداء من شأنه كذلك أن يحقق الميزة التنافسية، وان ما يعزز وجود علاقة التأثير الإحصائية هو ان المتغيرات تمتعت بمستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الثلاث.

الجدول (7): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للمتغيرات (التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الأداء، الميزة التنافسية)

الفرضية	مقدار التأثير	RMSEA	GFI	CFI	Chi2	مستوى الدلالة P	النتيجة
H ₁	0.15	0.06	0.973	0.986	15.314	0.00	قبول
H ₂	0.22	0.00	0.993	0.903	36.048	0.01	قبول
H ₃	0.57	0.04	0.956	0.901	8.824	0.00	قبول
القيم المعيارية لأغراض المقارنة والقبول		كلما قلت عن الواحد الصحيح أفضل	حتى الواحد الصحيح	حتى الواحد الصحيح	0.90	0.05 فأقل	

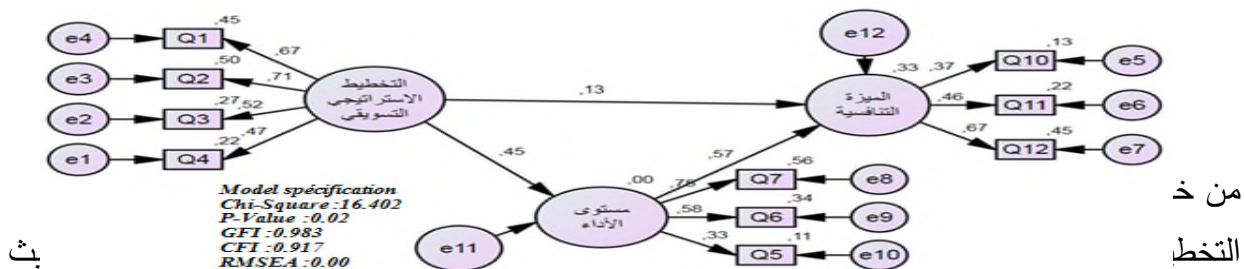
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجي (AMOS.V.20) و (SPSS.V.20).

- نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية بوجود متغير مستوى الأداء كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث، تم استعمال) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM (Equation Modeling Structural) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) الخاص بقياس التأثير الغير المباشر بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي التسويقي على المتغير التابع الميزة التنافسية بوجود الأداء كمتغير وسيط كما هو موضح في الشكل (5) الآتي:

شكل رقم (5):النموذج الهيكلي و القياسي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي و الميزة التنافسية بوجود الأداء كمتغير وسيط.



التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على مستوى الأداء الذي بلغ من بلغت (0.25)، وهي أكبر

(بلغت (0.983) وهو أعلى من القيمة المعيارية، GFI(0.15) فقط. كما أن قيمة مؤشر حسن المطابقة)
 ((0.917) وهو أعلى من القيمة المعيارية. كما CFI وبنفس السياق كان مؤشر حسن المطابقة المقارن)
 ((0.00) وهو قيمة مطابقة للقيمة المعيارية. مما RMSEA كانت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي)
 للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على الميزة التنافسية تأثير مفادها أن هناك والتي الرابعة فرضية صحة يدعم
 بوجود الأداء كمتغير وسيط.

الجدول(8): نتائج اختبار التأثير الغير المباشرة للمتغيرات (التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الأداء، الميزة التنافسية)

الفرضية	مقدار التأثير الغير المباشر	RMSEA	GFI	CFI	Chi2	مستوى الدلالة P	النتيجة
H4	0.25	0.00	0.983	0.917	16.402	0.02	قبول
القيم المعيارية لأغراض المقارنة والقبول		كلما قلت عن الواحد الصحيح أفضل	حتى الواحد الصحيح	حتى الواحد الصحيح		0.05 فأقل	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجي (AMOS.V.20) و (SPSS.V.20).

IV- نتائج الدراسة:

- توصل الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، جاءت كما يأتي:
- أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسات محل الدراسة حصل على درجة موافقة كلية بلغت %62.8 من متوسطات استجابات أفراد العينة.
- حصلت الفقرات الخاصة بمستوى الأداء في مؤسسات محل الدراسة على درجة موافقة بلغت %58.6 من متوسطات استجابات أفراد العينة.
- بينت الدراسة كذلك أن درجة الموافقة على محور الميزة التنافسية بلغ %68.4 من متوسطات استجابات أفراد العينة.
- أكدت الدراسة على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على كل من الأداء والميزة التنافسية، مما يؤكد أن الزيادة في تحسين أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي، من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء وبالتالي التعزيز من الميزة التنافسية.
- أكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يؤثر على الميزة التنافسية، بوجود الأداء كمتغير وسيط، ومن هنا يمكن استنتاج الدور الكبير والواضح الذي يلعبه مستوى الأداء من خلال دوره كوسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

V- قائمة المراجع:

¹Philip Kotler, Bernard Dubois.(2000) . *Marketing Management, Public-union*, 10 édition : Paris, France, p20.

- 2 سيد أحمد مصطفى(2002)، إدارة البشر، الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر، ص56.

- 3 عبد المليك مزهودة (2001)، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر ص 88.

⁴ Turban, E. & welhrbe.(1999) **Information Technology for management**، John &Willy &sons Inc.

⁵ Lynch, R.، (2000) Corporate Strategy, 2nd Ed. Prentice –Hall, Inc.

- ⁶ ثامر البكري(2015)، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، ص11.

- 7 سناء عبد الكريم الخناق(2005)، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص39 .

8 Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., and Tatham R.L. (2006). **Multivariate data analysis**, 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.