جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالب :
– بن عامر محمد إسلام

تحت إشراف الأستاذة:
د/ حيولة إيمان

السنة الجامعية: 2023–2024



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى

كل إخواني وأفراد عائلتي

كل أصحابي

كل من تمنى لي التوفيق

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب ربي ويرضى

أشكر الله تعالى الذي له الفضل وحده على توفيقه وامتنانه لي بهذا العمل

ثم أقدم شكري للأستاذة المشرفة "إيمان حيولة" ورئيس أمانة المحاسبة والمالية " كمال" واللجنة الممتحنة كما أقدم شكري لموظفي اتصالات الجزائر الذين سهلوا لي الحصول على المعلومات و أشكر أيضا والداي وأصحابي الذين ساعدوني في هذا العمل

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بتسليط الضوء على المفاهيم العامة والعمليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ،كما قمنا بالتعرف على الميزة التنافسية وتحديد الأساسية المتمثلة في التكاليف ،الجودة ،المرونة والتسليم.

قمنا بإسقاط الجانب التطبيقي على وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة.

حيث توصلنا إلى أن وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية تهتم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل عالي ، كما أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإستراتيجية ،الميزة التنافسية ،عمليات الإدارة الإستراتيجية ،أبعاد الميزة التنافسية، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract

This study aimed to determine the role of strategic management in achieving competitive advantages in the economic institution, as we shed light on the general concepts and basic operations of strategic management. We also identified the competitive advantage and identified the basic aspects of costs, quality, flexibility and delivery.

We projected the applied aspect onto the Algeria Telecom Agency, Medea Branch, and this study relied on the questionnaire as a tool for collecting information and answering the problem and hypotheses of the study.

We found that the Algeria Telecom Agency, Medea Branch, is highly interested in applying strategic management. This study also showed a statistically significant effect of strategic management on the dimensions of competitive advantage.

Keywords: strategic management, competitive advantage, strategic management processes, dimensions of competitive advantage, Economic institution.

الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	**III-I**
فهرس الجداول	**III-IV**
فهرس الأشكال	**IV-V**
قائمة الملاحق	**V**
المقدمة	**أ-هـ**
الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول : مدخل للإدارة الإستراتيجية	**03**
المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها	**03**
المطلب الثاني : تطور الإدارة الإستراتيجية	**06**
المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية	**09**
المبحث الثاني : مستويات الإدارة الإستراتيجية، عوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها	**10**
المطلب الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية	**10**
المطلب الثاني : عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية	**13**
المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	**15**
المبحث الثالث : عمليات الإدارة الإستراتيجية	**17**
المطلب الأول : التحليل الإستراتيجي والصياغة الإستراتيجية	**17**
المطلب الثاني : التنفيذ الإستراتيجي	**31**
المطلب الثالث : الرقابة الإستراتيجية	**35**
خلاصة الفصل الأول	**39**

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية	**40**
تمهيد	**41**
المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية	**42**
المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها	**42**
المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية	**47**
المطلب الثالث : مؤشرات الميزة التنافسية	**49**
المبحث الثاني : محددات ،أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	**51**
المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية	**51**
المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية	**54**
المطلب الثالث : معايير الحجم على جودة الميزة التنافسية	**55**
المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية	**56**
المطلب الأول : مدخل الموارد مصدر للميزة التنافسية	**56**
المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية	**61**
المطلب الثالث : الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية	**73**
خلاصة الفصل	**78**
الفصل الثالث : دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية	**79**
تمهيد	**80**
المبحث الأول : تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر	**81**
المطلب الأول : تقديم منظمة اتصالات الجزائر	**81**
المطلب الثاني : خدمات اتصالات الجزائر	**83**
المطلب الثالث : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر–المدية–	**86**
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة	**91**
المطلب الأول : منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	**91**
المطلب الثاني : بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها	**92**
المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة	**96**
المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	**97**
المطلب الأول : خصائص أفراد العينة	**97**

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان	**102**
المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات	**111**
خلاصة الفصل	**118**
خاتمة	**119**
قائمة المراجع	**123**
الملاحق	**131**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	**91**
02	درجة أهمية بنود الاستمارة بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي	**93**
03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	**94**
04	معامل الثبات ألفاكرونباخ	**95**
05	معامل الارتباط بيرسون	**95**
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	**97**
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	**98**
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	**99**
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية	**100**
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	**101**
11	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحليل الإستراتيجي	**103**
12	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الصياغة الإستراتيجية	**104**
13	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التنفيذ الإستراتيجي	**105**
14	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الرقابة الإستراتيجية	**106**
15	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التكاليف	**107**
16	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الجودة	**108**
17	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المرونة	**109**

18	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التسليم	110
19	اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية	111
20	اختبار الانحدار الخطي البسيط للصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	112
21	اختبار الانحدار الخطي البسيط للتنفيذ الإستراتيجي على الميزة التنافسية	114
22	اختبار الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	115
23	اختبار الانحدار الخطي البسيط للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	116

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحات
01	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	09
02	مستويات الإدارة الإستراتيجية	12
03	نموذج مصفوفة SWOT	20
04	نموذج مصفوفة بوسطن BGC	23
05	خطوات تصميم نظام الرقابة	37
06	دورة حياة الميزة التنافسية	52
07	أبعاد الميزة التنافسية	55
08	الاستراتيجيات العامة للتنافس	62
09	سياسة خفض الأسعار والتكاليف في نفس الوقت	65
10	سياسة مظلة السعر	66
11	سياسة سعر الانطلاق منخفض ثم رفعه	67
12	سياسة الانسحاب	67
13	عناصر الإطار الوطني	73
14	الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر فرع المدية	90
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	98
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	99
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	100

18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	101
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	102

فهرس الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالمدية	131
02	اتفاقية التربص	132
03	الاستبيانات	133
04	استبيان البيانات الشخصية	133
05	استبيان عبارات الإدارة الإستراتيجية	134
06	استبيان عبارات الميزة التنافسية	135
07	معامل الارتباط بيرسون	136
08	معامل الثبات ألفاكرونباخ	137
09	المؤشرات الحسابية لعبارات الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية	137

مقدمة

بعد التغيرات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة والتطورات المتسارعة في شتى المجالات والنشاطات، أدركت المنظمات أن العمليات والوسائل التقليدية لن تجدي لها نفعها، فأصبحت تبحث عن أساليب إدارية حديثة تتصف بالاستمرارية والتطور الدائم حتى تتمكن من الاستمرار في ظل بيئة صعبة جدا.

وأصبح نجاح المنظمات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع البيئة ومواجهة المنافسين، ولعل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية يفي بالغرض كونه أسلوب فعال ومنهج فكري يضمن الاستمرار والنمو، لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمؤسسة اتصالات الجزائر التعرف على الإدارة الاستراتيجية وفهم عملياتها واستغلالها من أجل التميز والمنافسة والارتقاء في الأسواق.

1. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم تتضح ضرورة دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

- **ما الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية ؟**

وانطلاقا من هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية الإدارة الإستراتيجية ؟؛
- هل تمتلك وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية– ميزة تنافسية ؟؛
- هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية يساهم في الإبقاء على الميزة التنافسية ؟؛
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية–؟.

2. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى** : تطبق وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية الإدارة الاستراتيجية؛
- **الفرضية الثانية** : تمتلك وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية– ميزة تنافسية؛
- **الفرضية الثالثة** : تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية يساهم في الإبقاء على الميزة التنافسية؛

- **الفرضية الرابعة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.5)بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية–؟.

3. أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الاقتصادية؛
- كون المنظمات الاقتصادية في حاجة ماسة لأسلوب فعال يساعدها في تحقيق أهدافها ويضمن لها الاستمرار والنمو في ظل بيئة صعبة؛
- محاولة معرفة حقيقة منظماتنا الاقتصادية مع الإدارة الاستراتيجية؛
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توعية منظماتنا الاقتصادية بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية من أجل كسب ميزة تنافسية تعزز مركزها التنافسي في الأسواق.

4. أهداف الدراسة

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية؛
- محاولة إظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية؛
- إذا لم تكن منظماتنا مهتمة بالإدارة الاستراتيجية، قد تلفت هذه الدراسة انتباهها بضرورة تطبيقها؛
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لوكالة اتصالات الجزائر فرع المدية.

5. أسباب اختيار الموضوع

- الميول الشخصي واهتمامي بموضوع الإدارة الاستراتيجية؛
- علاقة الموضوع الكبيرة بتخصصي المتبع؛
- محاولة معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

6. حدود الدراسة

وتتمثل فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يقتر البحث على دراسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2023-2024؛

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى منظمة اتصالات الجزائر وكالة –المدية–.

7. منهج وأدوات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة وتحليلها، إضافة إلى المنهج التاريخي من خلال تناولنا لنشأة بعض المفاهيم؛
- اعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات ثم اعتمدنا المنهج الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS** لتحليل وعرض البيانات التي تم جمعها.

8. الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على البحوث المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، صادفت عدة دراسات تطرقت لهذين الموضوعين نذكر منها:

- **الدراسة الأولى : دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة بمؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة–**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مكوناته وأهميته وتحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد دور فعال للإدارة الاستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية مستمرة للمنظمة واعتبرت الاستراتيجيات التنافسية من أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية، كما اعتبرت هذه الأخيرة أساس النجاح.

- **الدراسة الثانية: التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية–**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دورالتحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن التحالفات الاستراتيجية لها دور كبير في تدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويحسن من انتاجياتها كما ونوعا.

- **الدراسة الثالثة : دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقالمة–**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز بقالمة وتحديد دورها في تكوين الموارد البشرية المؤسسة

وفد توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر منهج جوهره الأساسي التميز والريادة وصنع القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كما توصل على أن للإدارة الاستراتيجية دور كبير في تكوين الموارد البشرية.

- **الدراسة الرابعة: دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB بسكرة–**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما حولت معرفة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

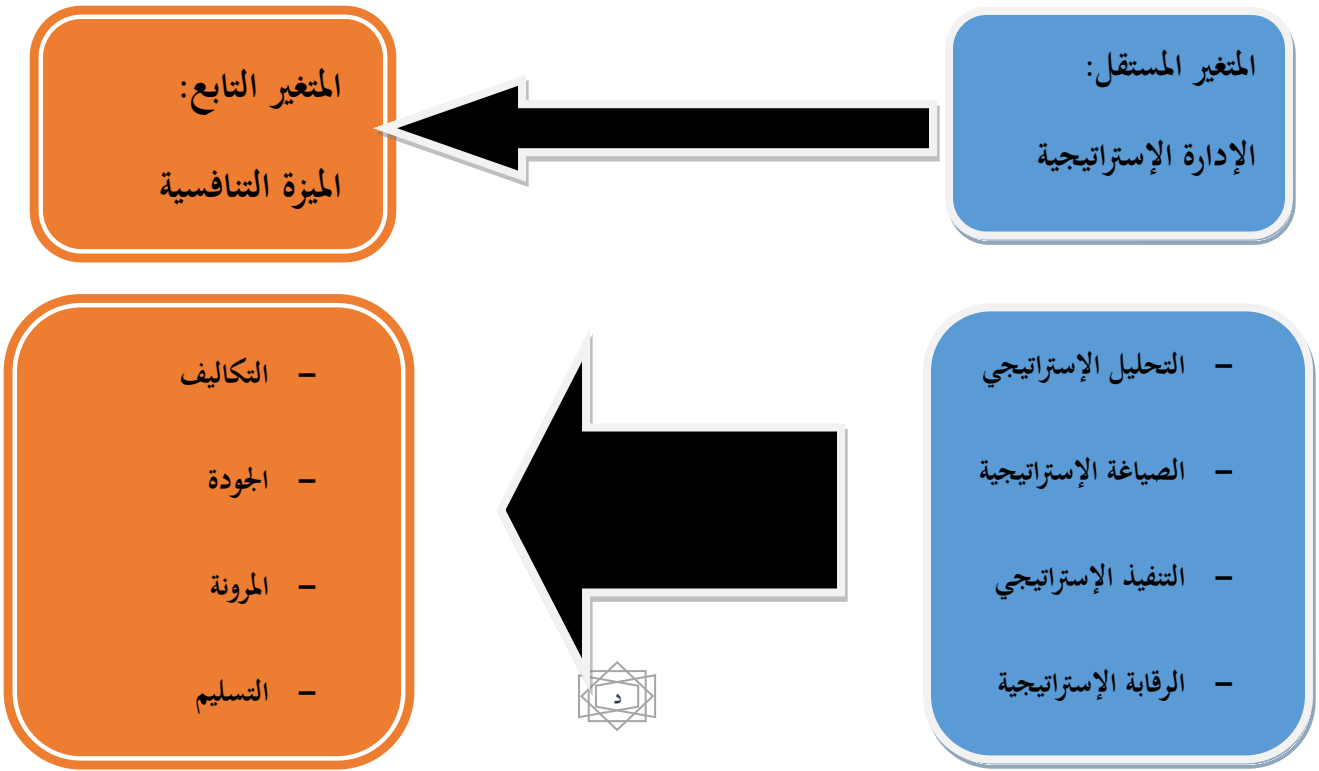
توصلت إلى أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة ومن بينها تحقيق الميزة التنافسية

الدراسة الخامسة: دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهنENAPوحدة سوق أهراس–

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للصناعة الدهن – وحدة سوق أهراس-

توصلت هذ الدراسة إلى أن الابتكار يلعب دور فعال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الوطنية

9. نموذج الدراسة



10. صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد مؤسسة لدراسة حالة في ولاية المدية.

- **هيكل الدراسة**

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تناولنا في الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل للإدارة الاستراتيجية وفي المبحث الثاني إلى مستويات الإدارة الاستراتيجية ،عوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها أما المبحث الثالث فتناول عمليات الإدارة الاستراتيجية ،أما الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية فركزنا في المبحث الأول على ماهية الميزة التنافسية وفي المبحث الثاني على محددات أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها ،وجاء في المبحث الثالث مصادر الميزة التنافسية ،أما الفصل الثالث فخصص لدراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية ،جاء في المبحث الأول تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة وكان المبحث الثالث والأخير تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات ،تتخلل هذه الدراسة مقدمة وخاتمة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

إن التغير السريع والمتطور في بيئة الأعمال وتحولها من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغير ،أدى إلى نشوء منافسة عالية بين المنظمات وأصبح بقاء المنظمة واستمرارها ونموها مرهون بمدى تكيفها مع بيئتها و بقدرتها على المنافسة، ولا يتأتى ذلك إلا بتبني ما توصل إليه التسيير الإداري الحديث من أساليب وتطبيقه بشكل علمي وفعال ،ومن هذه الأساليب ،اعتماد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المنظمة ،وهو أسلوب شامل ومتكامل يتيح للمنظمة تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) ،والخارجية(الفرص والتهديدات) من أجل صياغة استراتيجية يمكنها تنفيذها وتطبيقها فعليا والرقابة عليها لتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها وغاياتها.

وعليه سنقوم في هذا الفصل من عرض إطار نظري للإدارة الاستراتيجية وذلك بدراسة المباحث التالية:

- **المبحث الأول** : ماهية الإدارة الاستراتيجية؛
- **المبحث الثاني** : مستويات الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها؛
- **المبحث الثالث** : عمليات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول : مدخل للإدارة الاستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين نظرا للحاجة الماسة إليه ،حيث تعددت التعاريف في إيضاح معناه وأخذ العديد من المفكرين والباحثين في بيان أهميته. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الإدارة الاستراتيجية وعلى خصائصها ،تطورها وأهميتها في المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية و خصائصها

من أجل التعرف الجيد على مفهوم الإدارة الاستراتيجية سنقوم في المطلب بعرض أهم التعاريف المتعلقة بها، كما سنقوم بتقديم أهم الخصائص التي تتسم بها.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية يجدر بنا تقديم مفهوم لمصطلحين يتعلقان كثيرا بهذا الأخير وهما : الإدارة والإستراتيجية.

أولا: مفهوم الإدارة

إن مصطلح الإدارة مشتقة من الفعل أدار وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن.من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين ،أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.وللإدارة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

- **تعريف"f.Taylor"**: "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"[1].
- **تعريف "Henri Foyol"** : "تعني الإدارة بالنسبة للمدير- أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب"[2].

[1]بدراوي شهيناز، **مدخل لإدارة الأعمال– سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ليسانس–**، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التجاريةوالتسيير، تلمسان ،الموسم الجامعي 2020-2021،ص3.

[2]نعيم إبراهيم الظاهر،**"أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها"**، عالم الكتب الحديث، الأردن،2010،ص08.

- **تعريف" Sheldon "** :"الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للأعمال المنجزة "[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة هي عملية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

ثانيا: مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اللاتينية "**stretegos**" والتي تعني قيادة القوات وهو فن ممارسة وإعداد الخطط العسكرية للجيوش، وللاستراتيجية عدة تعاريف قدمها العلماء نذكر منها :

- **تعريف"chandler"** :يعرفها "بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين ،وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية ،وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف "[2].
- **تعريف" Ansoff"**: " الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة ،وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها "[3].
- **تعريف"porter"**: "تعرف بأنها إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ،وإيجاد موقع في مجال العمل حيث تكون القوى أضعف ما يكون"[4].

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد تضعها المؤسسة ،من أجل الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في البيئة ووضع أفضل الوسائل لحمايتها من المخاطر التي تهددها وذلك عن طريق اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة.

---

[1] خالد أحمد فرحات المشهداني- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "**مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم** "، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر و التوزيع ,الأردن،2014،ص20

[2] ثائر شاكر محمد الهيتي, سامي ذياب الغريري، "**التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشايع التنموية**"،الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الإردن2014، ص17.

[3] Ansoff.H.T, "**Corporate strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion**،"Mc Grow-Hill، new York،1995، p118.

[4] الحسيني، فلاح حسن عذاء، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها–مداخلها –عملياتها المعاصرة**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص23.

ثالثا: الإدارة الاستراتيجية

من خلال هذه التعاريف للإدارة وللإستراتيجية يمكن تقديم تعريف للإدارة الإستراتيجية التي اختلف كثير من العلماء والباحثين في تقديم تعريف لها وبين هذه التعاريف نجد :

- **تعريف "هيجنز و فينسر"**: "الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها"[1].
- **تعرف" David"**:"الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها "[2].
- **تعريف "تريجو و زيرمان"** :"الإدارة الإستراتيجية هي تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي تمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للإختبارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الإختبارات بمجال المنتجات والخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة"[3].
- **تعريف"Glueck "**: "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"[4]
- **تعريف"Chandler"**: "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عملمعينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات[5]. "

بناء على ما سبق ويمكن تقديم تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية على أنها: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

[1] زيد منير عبودي, **الإدارة الإستراتيجية**, دار الكنوز النشر, ط1, عمان, 2006, ص35.

[2] محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق (كمدخل كمي و تحليلي)**، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان, الأردن، 2004،ص21.

[3] تريجو و زيمرمان، (ترجمة إبراهيم علي البرلسي)،**إستراتيجية الإدارة العليا, ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص18.

[4] جمال داود ابو دولة وآخرون ، **الأداء الاستراتيجي (بحوث محكم ة منتقاه)**، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2010 ، ص 13.

[5] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **"الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ،،2006 ص 35.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص المتمثلة فيما يلي:

- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها. بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الاداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل؛
- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على الأمدين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فأنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والانشطة المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل؛[1]
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة.[2]

المطلب الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية

لقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات، حيث توضح إسهامات الكتّاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:[3]

- الفرع الأول: التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينات من القرن العشرين ،و كان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع

---

[1] علاء فرحان طالب،"**استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،ص ص22،23.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، **الإدارةالإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، ،9002 ص.22.

[3] محمد صقور – رعد الصرن،"**الإجازة في تقانة المعلومات**"، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018،ص ص11،12.

في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الإستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الإنتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد ،وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

- **الفرع الثاني: التوجه الاستراتيجي المحدود**

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ ،والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها، وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينات والسبعينات من القرن العشرين.

ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الإستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الإستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بناءها على المدى البعيد.

- **الفرع الثالث: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الإستراتيجية)**

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الإستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية.

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الإستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية:

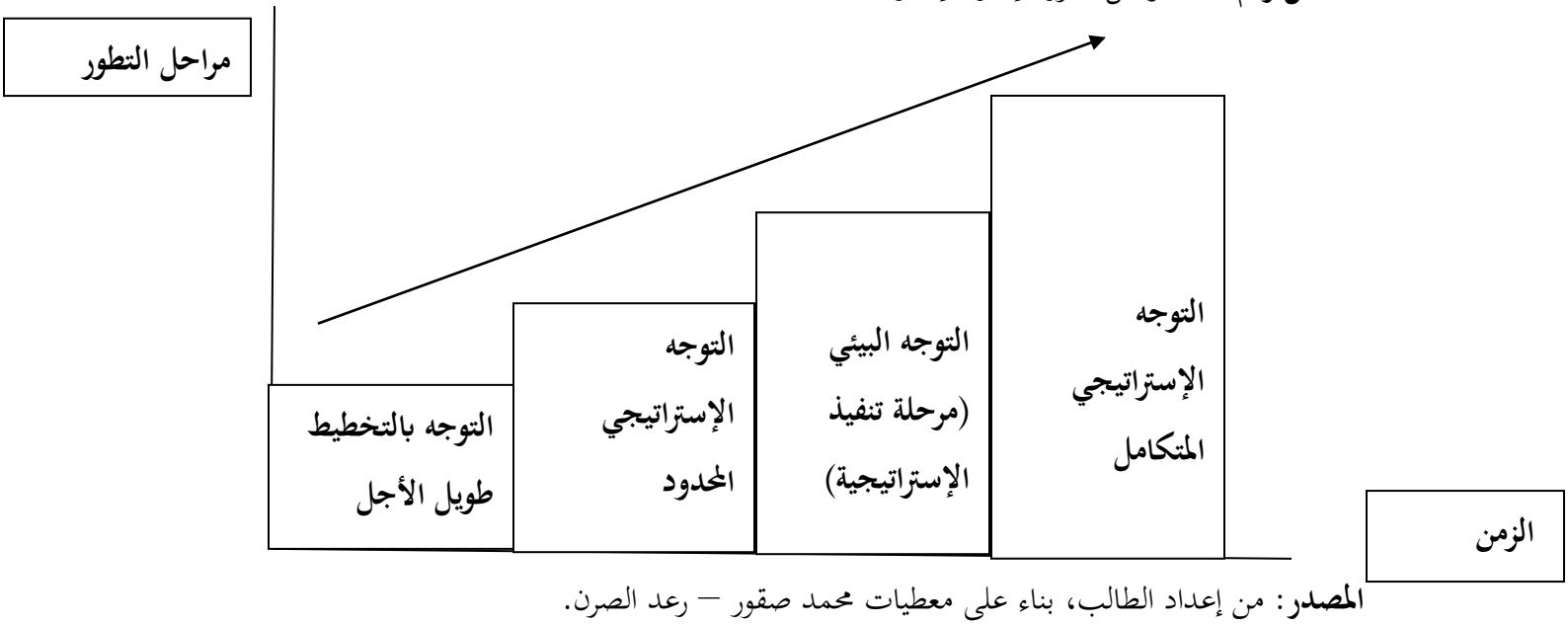
1. مرحلة الستينات (مرحلة الإستقرار)
2. مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي)
3. مرحلة الثمانينات(مرحلة التوجه التنافسي)
4. مرحلة التسعينات(مرحلة التغيير الموسع)

- **الفرع الرابع: التوجه الاستراتيجي المتكامل**

وهي المرحلة الأعقد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي :

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المعقدة؛
- يركز الإتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات؛
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة؛
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية؛
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم01: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على معطيات محمد صقور – رعد الصرن.

المطلب الثالث :أهمية الإدارة الإستراتيجية

تحتل الإدارة الإستراتيجية مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، فهي التي تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق. وعموما تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات في تحقيق ما يلي:[1]

- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة؛
- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المنظمة؛
- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل؛
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة؛
- تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- توفر موارد ووقتا أقل لتصويب القرارات الخاطئة؛
- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- توفر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة؛
- تؤثر إيجابا على رفاهية المنظمة وتقدمها؛
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة؛

[1] عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، "**الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين – النظرية والتطبيق–**"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2014 ،ص ص78،79.

- توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة؛
- توفر إطار اللتنسيق والرقابة؛
- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا متحمسا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة؛
- تحسين جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛
- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية، عوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها

تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، وبالتالي تتطلب تدفق مستمر للمعلومات على مختلف المستويات، من أجل تحليل المتغيرات واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وذلك لتوفير كافة عوامل النجاح ومواجهة كل التحديات والعوائق التي تحول بين المنظمة وأهدافها.

المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما يستوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة .وسوف نحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي :

الفرع الأول: الإستراتيجية على مستوى المنظمة

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع ،وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.[1]

[1]Lorange ،**P.**"**corporate planning:an executive view point**،"Englewood cliffs، prentice-hall: new jersey،1980، p:18.

إن أعضاء مجلس الإدارة العليا هم المدراء التنفيذيون في هذا المستوى. والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها ,وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام, وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها. على سبيل المثال استطاعت **شركة جنرال الكتريك(General Electric)** في التوسعات التي قامت بها بغية التطوير في مستلزمات المواصلات، مولدات التوربين، الخدمات الهندسية، الإلكترونيات الصناعية، النظم الصحية، المولدات الخاصة بالطائرات. أنجزت هذه الأعمال من قبل المسؤولين الإستراتيجيين الممثلين بالمدراء التنفيذين الرئيسيين في الشركة، وقد قام المدير التنفيذي للشركة، بوضع الأهداف الإستراتيجية الكاملة، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام أو أنشطة العمل، وتحديد فيما إذا كان ينبغي إحداث أية فكرة جديدة، واستطاع تطوير نطاق أعمال الأفراد بالرغم من أن مثل هذه الإستراتيجيات تعد من مسؤولية المدراء الإستراتيجيين على مستوى وحدات الأعمال.[1]

الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال و تتعدد تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

ويعرف جوج وكلويك (**Jauch & Glueck**) وحدة الأعمال الإستراتيجية كونها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا توجيهات المنظمة وأهدافها.[2] وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية(**Competitive Advantage**) للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

[1]Hill،C.W،& Jones،C.R."**strategic Management Theory: an integrated approach**"Houghton Mifflin College Div،edidtion:7، 2006 ،p p20،24.

[2]Jauch،L.R.& Glueck W.F"،**Bussiness policy and strategic and strategic management**10"،th edition،new yourk،1988، p:55.

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الإستراتيجية، للقيام بإعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

وتتمثل أدوار مدراء وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل ، وتخصيص الموارد للازمة لكل وحدة، إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.[1] ويمكن القول أن أهم الإستراتيجيات في وحدات الأعمال الإستراتيجية تشمل إستراتيجيات تخطيط المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق وتحليل الأوضاع البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

الفرع الثالث: الإستراتيجية الوظيفية

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجة، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل(وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين والمحاسبة). والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة و / أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير المنتجات الوظيفية(الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.[2]

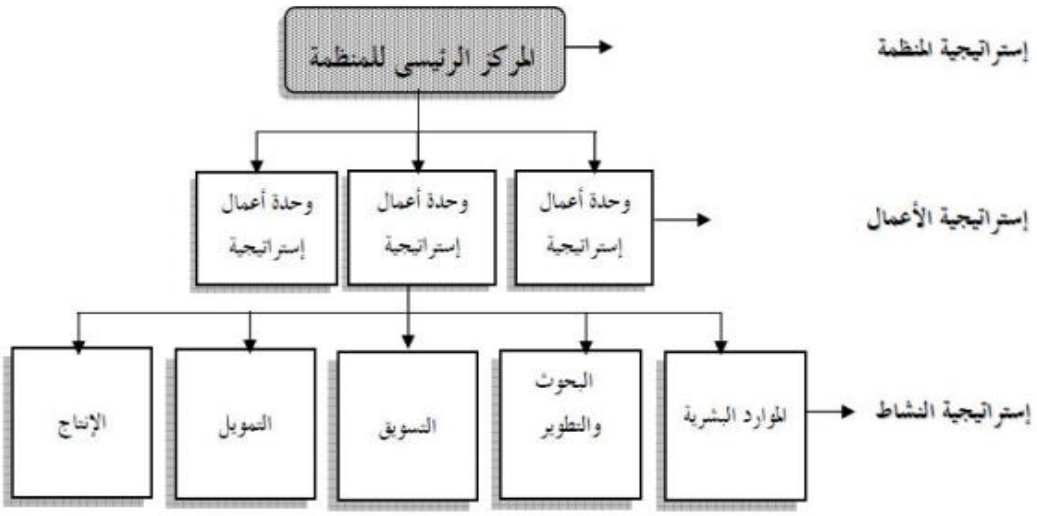
وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الإستراتيجية الذي ينشد الوصول إلى ميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

والشكل رقم 02: يوضح المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية:

[1]Lorange،P"،**corporate planning: an executive view point"op.cit،p:19**.

[2]غراب، كامل السيد، "**الإدارة الإستراتيجية**"، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1965،ص22.

الشكل رقم 02 : مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر:عمري سامي ، **فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي** ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007، ص6.

يظهر الشكل التالي مستويات الإدارة الاستراتيجية المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي ومجالات تطبيقها وأهدافها ،حيث نجد أن استراتيجية المنظمة المسؤولة عن تحديد رسالة المنظمة تقع على مستوى الإدارة العليا في قمة الهرم، أما الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال فنجدها في وسط الهرم على مستوى الإدارة الوسطى، أما الإستراتيجية الوظيفية(النشاط) فنحدها تقع أسفل الهرم على مستوى الإدارة الدنيا وتقسم حسب طبيعة الوظيفة الخاصة بها.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:[1]

أولا: توفر التفكير الإستراتيجي : يشير التفكير الإستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وإن من أهم مهارات الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي الآتي:

[1]محمد صقور، مرجع سابق، ص ص21،22.

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الإستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها؛
- القدرة على اختيار الإستراتيجة المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها؛
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

ثانيا: توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات دورا أساسيا في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي **Strategic Information System** بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والإعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الإستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .

ثالثا: توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزاً ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

رابعا: توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

خامسا: توفر التنظيم الإداري السليم :ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

المطلب الثالث :معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية."وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على 93 شركة أمريكية لمعرفة المشكلات التي تواجهها عند الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية فكانت النتائج هيأن أكثر من نصف المؤسسات المدروسة واجهت العديد من المشكلات عند تنفيذ الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها وكانت المشكلات كما يلي:[1]

- استغراق وقت أطول مما كان مخططا له
- ظهور مشكلات كبيرة لم تكن متوقعة أو محددة من قبل؛
- ظهور أنشطة متنافية وغياب التنسيق الكفؤ بينها؛
- حدوث بعض الأزمات التي تصرف الانتباه وتشغل بال الإدارة عن التنفيذ؛
- عدم كفاءة قدرات ومهارات بعض العاملين؛
- ظهور عوامل بيئية خارجية لا تخضع لسيطرة المنظمة ذات تأثير سيئ على التنفيذ؛
- عدم كفاءة التوجيهات والقيادة المناط بها التنفيذ لدى بعض المستويات الإدارية؛
- عدم كفاءة تدريب العاملين للمستويات الأدنى للسلم التنظيمي؛
- المهام التنفيذية والأنشطة الرئيسة المهمة للتنفيذ لم تكن واضحة ومعروفة جيدا؛
- قصور في نظم المعلومات والرقابة.

وقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية أهمها:[2]

إن عدم رغبة مدراء المؤسسات في استخدام الإدارة الاستراتيجية مرده إلى:

[1] مروان حمودة الدهدار، "**العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية**"، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، الموسم الجامعي 2005-2006، ص ص86 ،87.

[2]مروان حمودة الدهدار، المرجع نفسه، ص87.

- عدم إلمام بعض المدراء بالمهارات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية؛
- عدم توفر الوقت الكافي لدى مدراء القمة؛
- صعوبة جمع البيانات من بيئة المنظمة، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛
- ضعف ميزانية وموارد المنظمة.

كما أن هناك معوقات أخرى يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

- **مقاومة التغيير**: هناك بعض العناصر التي ألفت بعض السياسات، رفضت السياسات والإجراءات الجديدة التي تأتي بها الإدارة الاستراتيجية لأن هذه الأخيرة من طبيعتها التغيير؛
- **التغير السريع في بيئة المؤسسة**: كثيرا ما تواجه المؤسسة واقعا جديدا غير الذي بنيت على أساسه استراتيجيتها بسبب التغير الحاصل في بيئتها مما يؤدي إلى ارتباكها أو ربما فشلها؛
- **عدم وضوح الاستراتيجية** :كثيرا ما يحتفظ رؤساء مجالس الإدارات بالاستراتيجية في أذهانهم وذلك حفاظا على سريتها أو ربما لعدم قدرة تحكمهم على الاتصال، وبالتالي يعجز الأفراد عن تنفيذ استراتيجية يجهلونها؛
- **غياب القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المديرين التنفيذيين**: إن انشغال المدراء في المستويات العليا بالمشكلات الروتينية اليومية يحرمهم من تنمية مهارة التفكير الاستراتيجي، وبالتالي يصعب عليهم التعامل مع الموضوعات ذات البعد الاستراتيجي؛
- **قد يعهد إلى خبير خارجي بصياغة لاستراتيجية**: تمنى هذه الخطة بالفشل بسبب بعد هذا الخبير عن واقع الأحداث، كما أنها تفتقد إلى ولاء مدراء القمة لأنها لا تعبر عن وجهة نظرهم؛
- **الإدارة الاستراتيجية عمل لمواجهة الأزمات**: إن هذا الاعتقاد خاطئ يقلل من أهمية الإدارة الاستراتيجية ويقلص من دورها في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث إن الإدارة الاستراتيجية أسلوب لكل الظروف.

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الاستراتيجية

اتفق معظم الباحثين على أن الإدارة الإستراتيجية تمر بأربع مراحل أساسية تتمثل في تحليل الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية ورقابة الإستراتيجية.

[1] مجيد الكرخي، "**التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

كما اختلفوا في المكونات الفرعية لكل مرحلة، وتتوقف جودة كل مرحلة على جودة المرحلة التي تسبقها، إذ لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية

قبل أن تقوم المنظمة بصياغة رؤيتها ورسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها يجب عليها أولا أن تقوم بعملية التحليل الإستراتيجي من أجل التعرف على المتغيرات الداخلية والخارجية والتعرف بدقة على نقاط قوتها وضعفها، لذلك نجد دائما أن التحليل الإستراتيجي يسبق الصياغة الإستراتيجية.

الفرع الأول: التحليل الإستراتيجي

يعتبر التحليل الإستراتيجي من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يعتبر المصدر الأساسي للمعلومات والبيانات التي تبني عليها المؤسسة قراراتها و تصمم بها استراتيجياتها، ومع تسارع التقلبات البيئية أصبح من الضروري القيام بعملية تحليل إستراتيجي فعال يمكن المنظمة من المنافسة والنمو.

أولا: تعريف التحليل الإستراتيجي: يمكن تعريف التحليل الإستراتيجي على أنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي".[1]

ثانيا: أهمية التحليل الإستراتيجي

تكمن أهمية التحليل الإستراتيجي في مساعدة المنظمة على المعرفة الجيدة بخياراتها المستقبلية فيظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد وعدم الوضوح، حيث يسعى إلى ما يلي:

- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المنظمة وقدراتها والمحيط من حولها؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات، خبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها؛[2]
- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استغلالها الأمثل؛

[1] طاهر محسن الغالبي وائل محمد صبحي، "**الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص35.

[2] أحمد القطامين، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ،2003، ص 73.

- يساعد التحليل الإستراتيجي على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب؛
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لكونه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- تبرز أهميته في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الإعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها؛
- يدرس التحليل الإستراتيجي وضعية المنظمة في إطار الهيكل التنافسي لقطاع بمفهومه الواسع؛
- يعطى التحليل الإستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمنظمة.[1]

ثالثا: مجالات التحليل الإستراتيجي

اتسمت مجلات التحليل الإستراتيجي بالإختلاف النوعي والكمي استجابة للتطورات التي تواجهها المؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات الدولية والعالمية في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بالتغير والتعقيد والغموض. وتتلخص هذه المجالات فيما يلي[2]:

1. **في المنظمة:** وتشتمل على ما يلي:
   - الحصة السوقية الحالية والمفروض البحث عنها؛
   - المركز في الأسواق الحالية والمحتملة؛
   - الزبائن الأساسيين الحاليين والمطلوب البحث عنهم؛
   - موقع المنظمة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة؛
   - تصورات ذوي المصالح عن المنظمة؛
   - المرونة في استخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة والمهارات؛
   - التدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليه؛
   - المنتج ودورة حياته، والمنتجات الجديدة وأنشطة البحث والتطوير؛
   - القدرة على استقطاب الكادر والمحافظة عليه والخبرات.

[1] مداح عرابي الحاج، "**أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 05، 2012، ص 218.

[222] نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم و العمليات**، دار الثقافة ،عمان، 2004، ص ص118،115.

2. **عوامل الجذب والإستقطاب** : وتشتمل على العوامل الآتية :

- حجم السوق الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- مواقع السوق الحالية والمطلوب البحث عنها؛
- حالة السوق من نمو ونضج واستقرار واضطراب وتراجع؛
- تركيب السوق المستهدف؛
- ربحية السوق المستهدف؛
- حالة المنافسين في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛
- الدخول إلى السوق والقيود الموجودة؛
- حالة القطاع التكنولوجي الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- التصورات عن القطاع الذي تنتمي المنظمة إليه وما يرتبط به.

3. **إعتبارات البيئة**: وتتألف من:

- الأنشطة النظامية / القانونية؛
- المدركات العامة للمنظمة؛
- القيود والعوامل القانونية؛
- المعطيات الاجتماعية وعلاقة المنظمة بالمجتمع والتزاماتها الاجتماعية؛
- العوامل الأخلاقية، خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع والأخلاق، والضغوط الاجتماعية؛
- المقاومات السلوكية وقيود الإدراك؛
- الأوجه العامة للاستقرار والاضطراب اللاتأكد.[1]

رابعا: أدوات التحليل الإستراتيجي

تفيد أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في السوق، وبالتالي مواجهة المنافسين. كما تساعد المنظمة في الإبتعاد عن اجتهادات شخصية خاطئة قد تقود إلى قرارات ونتائج خاطئة. وهناك عدة أدوات شائعة تستعملها المنظمات في عملية التحليل الإستراتيجي ومن أبرزها:

1. تحليل مصفوفة swot

[11] نعمة عباس خضير الخفاجي، المرجع نفسه، ص118.

عرف تحليل**SWOT** بأنه "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل**SWOT**هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها"[1].

تهدف هذه المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص التهديدات ثم إجراء عملية التمازج بين هذه الجوانب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم03: نموذج مصفوفة **swot**

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
الفرص	استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية

المصدر: دانيال الحمصي "**أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة**"، رسالة مقدمة لنيل شاهدة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، دمشق، 2009، ص ص10،11.

تربط هذه المصفوفة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة والمتمثلة بعناصر قوتها وجوانب ضعفها من جهة وفرص متاحة تبحث عنها وتهديدات قد تواجهها من جهة أخرى، ومصفوفة **Swot** ترمز لأربع كلمات أساسية وهي (القوة **Streghts** والضعف**Weakness** بالنسبة للبيئة الداخلية، والفرص**Opportunities** التهديدات**Threats**بالنسبة للبيئة الخارجية).

[1] وائل محمد إدريس و طاهر الغالبي، "**الإدارة الاستراتيجية المفاهيم، العمليات**"، دار وائل للنشر، عمان،2011، ص59.

وهناك أربع خلايا بالمصفوفة:[1]

- **الخلية الأولى:** التكيف بين أوجه القوة والفرص O/S
- **الخلية الثانية:** التكيف بين أوجه الضعف والفرصO/W
- **الخلية الثالثة** : التكيف بين أوجه القوة و التهديدT/S
- **الخلية الرابعة** : التكيف بين أوجه الضعف التهديدW/S

أ. **الفرصXنقاط القوة** : في هذه الحالة فالمنظمة أو لوحداتها الإنتاجية فرص سانحة و لديها نقاط القوة، ويقع على الإدارة تعظيم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة أمامها. وتتمنى أي منظمة أن تصبح في هذا الموقف، حيث يمكنها أن تصبح منظمة قائدة، مثال شركة (مرسيدس- بنز) التي استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق السيارات الفاخرة بما تتمتع به من معرفة وسمعة طيبة في الخدمة.

ب. **الفرصXنقاط الضعف:** في هذه الحالة المنظمة أمامها فرص ولكن تواجهها بعض نقاط الضعف. وفي هذه الحالة تحاول الإدارة التغلب على نقاط الضعف أو تقليل أثارها السلبية تحويلها إلى نقاط قوة. فإذا كانت الفرص هي أسواق جديدة ولكن لا توجد الخبرة في مجال التسويق فقد يكون أمام الإدارة شراء منظمة جديدة تعمل في مجال التسويق أو تدريب العاملين، أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة.

ج. **نقاط القوةXالتهديدات:** في هذه الحالة أمام المنظمة تهديدات خارجية محيطة بها ولكنها تتمتع بنقاط قوة تستطيع باستغلالها أن تتغلب على هذه التهديدات وذلك كالتهديد بالتغير في تكنولوجيا الصناعة، وتستطيع الإدارة باستغلال المركز المالي القوي في تطوير التكنولوجيا أو استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

د. **نقاط الضعفXالتهديدات:** في هذه الحالة تواجه المنظمة تهديدات وفي الوقت نفسه تعاني من نقاط ضعف كثيرة. وفي هذه الحالة تحاول الإدارة أن تتغلب على نقاط الضعف بإعادة الهيكلة أو الاندماج مع منظمة أخرى وذلك لمواجهة التهديدات التي تواجهها، وقد ينتهي بها الحال إلى التصفية وبيع أصولها إذا فشلت في استخدام البدائل السابقة

ـ الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفةSWOTويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة

[1] محمد مصطفى السنهوري. "**الادارة الإستراتيجية – النظرية و التطبيق–**" .(الاولى، المحرر) دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2013،ص179.

المتغيرات الأربع**SWOT**جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما سيأتي من استراتيجيات:[1]

- **استراتيجية هجومية:** المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية .اعتمادا على نتيجة الموقف القوي للمنظمة.
- **استراتيجية علاجية:** المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة تصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- **استراتيجية دفاعية:** المنظمة تمتلك نقاط قوة وتواجه تهديدات، وعليه فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجية تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.
- **استراتيجية انكماشية:** تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية و معالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع منظمات أخرى .....الخ .

2. مجموعة بوسطن الاستشارية BCG (Group Consulting Boston)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية نموذج **GROOP CONSULTINGBOSTON** ويعد من أهم وأكثر النماذج قبولا وهو يساعد المنظمة في اختيار البديل الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بوحدات

[1] دانيال الحمصي، مرجع سابق، ص ص10،11.

الأعمال الإستراتيجية أو بمنتج أو بمجموعة من المنتجات، بتحليل معدل النمو / حصة السوق أو مصفوفة النمو/الحصة ويحقق هذا النموذج الاستفادة من ثلاث مفاهيم أساسية:[1]

- دورة حياة المنتج
- التدفقات النقدية
- حصة السوق/ العائد على الاستثمار

وفي هذه المصفوفة يتم توزيع الأعمال الحالية أو المستقبلية للمنظمة على مصفوفة ذات بعدين[2]:

- **البعد الأول:** معدل نمو السوق وهو نسبة الزيادة في حجم السوق خلال فترة محددة.ويعبر عنه بالبعد العمودي وهو يمتد من 0 إلى 20 حيث أن الجزء من 0 إلى 10 يعبر عن نسبة نمو منخفضة ،أما من 10 إلى 20 فنسبة نمو مرتفعة.
- **البعد الثاني:** الحصة السوقية و هي نسبة العلامة التجارية أو حصتها في السوق ونعبر عنه بالمحور الأفقي وهو مؤشر من 0 إلى 10 فحصة المنظمة قد تصل إلى 10%من حصة أكبر منافس لها في السوق وقد تصل إلى 10 أمثال حصة أكبر منافس لها في السوق.

ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الشكل رقم 4 كما يلي:

الشكل رقم 04 : نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية

مرتفع 20

معدل النمو 10

منخفض 1

علامات الاستفهام تساهم في النمو وتحتاج إلى السيولة	**النجوم** تساهم في النمو بتمويل ذاتي
الكلاب(الأوزان الميتة) لا تساهم في النمو ولا تساهم في النقدية	**الأبقار الحلوب** تساهم قليلا في النمو وتدر النقود

0 منخفض الحصة السوقية 1 مرتفع 10

[1] د. رضوان أنساعد،"**مجموعة محاضرات للتسويق الإستراتيجي**"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021، ص64.

[2] موقع إلكتروني: https://businesshub.blog/، تم الإطلاع عليه:06-05-2024.

Source:Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001,p15.

ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة **CURVE EXPERIENCE** على الأداء خلال مرة من الزمن إذ يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تبدأ بالانخفاض بنسبة تتراوح بين(20%-30%) ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية وهي:[1]

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛
- زيادة فعاليات القوى العاملة (أثر التعلم) ؛
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
- الوصول إلى تنميط المنتج؛
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛
- تنمية عدد من البدائل في المنتج ذاته.

وتقسم مصفوفة **BCG** إلى أربعة خلايا تؤشر كل منها أنواع مختلفة من الأعمال وهي[2]:

أ. **علامات الاستفهام** :يطلق عليها كذلك القطة البرية وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال وقد سميت بالقطة البرية لأن توجهاتها لحد الآن غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحوا نجوما في المستقبل ،ومن المحتمل أن يصبحوا كلابا ومن ثم التوجه بإزالتهم وعليه نقول إن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة الإنتاج.

ب. **النجوم:** هي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج

[1] رضوان أنساعد، المرجع نفسه، ص65.

[2] منى قاستل – فتيحة بوحرود،**تحليل أنشطةالمؤسسة الإنتاجيةباستخدام نموذجBCG ،دراسة حالة iris للإلكترونيات بسطيف**، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019-2020،ص192-193.

إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا المركز (النجوم) يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

ج. **الأبقار الحلوب:** وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام)بدلا من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

د. **الكلاب(الأوزان الميتة):** وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة.

من الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها، كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون ضرورية حيث توجد هناك استراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن تعمل المنظمة على إزالتها وتمثل خانة (الكلاب) مرحلة التدهور على منحنى دورة المنتج.

- **الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة/النمو**

من الملاحظ ان هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً استراتيجيا للمنتج ولكل مركز خياراً استراتيجيا يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المؤسسة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة.[1] وعلى هذا الاساس فإن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.[2]

أ. **استراتيجية البناء** : وهي من ضمن إستراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض

[1]T.Atamer , R. calorie"**Diagnostic Decision strategy's "8th edition** , pairs ، (1998).

[2] هيفاء عبد الغني-عودة اللايد،**استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي** ،دراسة تطبيقية شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية بالبصرة،مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد21،العدد2، 2013،ص ص375-376.

منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الأحيان يكون اعتماد استراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لابد أن تكون عملية تبني استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى.[1]

ب. **استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:** وتمثل هذه الإستراتيجية أحد إستراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الإستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الإحتفاظ بالمستهلك وكسب ولاءه وعليه يناسب هذا الخيار الإستراتيجي المنتجات التي تندرج في مربع ادرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواذ إدرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها ومن جانب آخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى.[2]

ج. **إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية):** وتمثل هذه الإستراتيجية عملية الانكماش، وتناسب بعض المنتجات في خلية إدرار النقدية وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق، وفي النهاية تقود هذه الإستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.[3]

د. **استراتيجية الحذف(التصفية الجزئية):** وهي احدى استراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط انتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف وعدم توفر الامكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية لغرض الإستفادة من الاستثمارات لتحقيق اهداف النمو في مجالات أخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة، وتستخدم تلك الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.[4]

---

[1] أمين عبد العزيز حسن،**إستراتيجيات التسويق في القرن 21**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001،ص59.

[2] العارف، ناديا، **الادارة الإستراتيجية : إدارة الالفية الثالثة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006،ص80.

[3] هيفاء عبد الغني–عودة اللايد،**استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي** ،دراسة تطبيقية شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية بالبصرة ،مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد21،العدد2، 2013،ص376.

[4] هيفاء عبد الغني–عودة اللايد، المرجع نفسه،ص376.

الفرع الثاني: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية "تنمية خطط طويلة الأمد بشكل يضمن الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلي وتتضمن الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الأتية:[1]

- صياغة الرؤية الإستراتيجية.
- صياغة الرسالة الإستراتيجية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية.

أولا: صياغة الرؤية الإستراتيجية

تُعتبر الرؤية الاستراتيجية من الأشياء المهمة التي يجب أن تمتلكها كل منظمة، لأنها تعكس قيمها وأهدافها كما أنها تصف وتُحدد نطاق العمل الرئيسي الذي تقوم به المنظمة

1. **مفهوم الرؤية الإستراتيجية:** " إن الرؤية خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء، والأسواق الجغرافية والإنتاجية والإمكانيات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا"[2]
2. **أهمية الرؤية الإستراتيجية:** تكمن أهمية الرؤية فيما يلي:[3]
   - الرؤية هي التي تقود الناس للعمل، والعمل هو الذي يؤدي إلى تقدم المؤسسة؛
   - يحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبذلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها؛
   - يشعر الناس بالحماس ويلتزمون طواعية وبالكامل للأشياء التي يدركون قيمتها؛
   - بدون المشاركة في الرؤية لن يبذل الناس الجهد اللازم لنجاح وتطوير المؤسسة .
3. **خصائص الرؤية الفعالة:** تتصف الرؤية العالة بالسمات التالية :[4]
   - يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة؛

---

[1] محمد منير محمد، "**الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركات و المؤسسات**"، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص13.

[2] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008،ص45.

[3] مدحت محمد أبو النصر، "**مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**"، المجموعة العربية للنشر، مصر،2009 ، ص 100.

[4] علي بني مصطفى، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**"، دار زهران للنشر، الاردن، 2017، ص100.

- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصرا على اللحظة التي يعيشها ؛ فإنه حتما يفتقر للرؤية. لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته؛
- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدارا لتقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها؛
- حددت بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبيا بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد؛
- قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

ثانيا: تحديد الرسالة الإستراتيجية

تعد صياغة الرسالة الصحيحة أو الناجحة من أهم الآليات الجيدة التي تعتبر أحد أهم المكونات والقيود التي تطبق مفاهيم الإدارة الحديثة، لذا تهتم معظم المنظمات بها خلال مراحل صياغتها لاستراتيجيتها.

1. **مفهوم الرسالة:** "هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيل لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية[1]".
2. **خصائص الرسالة الجيدة:** تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى ولكن وبصفة عامة، لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل بالآتي:[2]

- تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا. بصورة شاملة وواقعية؛
- التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المؤسسة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛
- الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة الأعمال؛
- التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها؛

[1] محمد فخري راضي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار أمجد للنشر،الاردن، 2016 ص84.

[2] زكرياء مطلك الدوري، "**الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** "، داراليازوري للنشرو التوزيع، الأردن، ،2005 ص ص،276.279.

- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المؤسسة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية؛
- التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين اجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الانشطة والاقسام (التكامل لأفقي)، أو على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي)؛
- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المؤسسة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين؛
- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، من حيث الأمان والبيئة؛
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

3. عناصر الرسالة: تتمثل عناصر الرسالة في تسعة عناصر وهي:[1]

- **العملاء:** من هم عملاء الشركة؛
- **السلع والخدمات:** ما هي السلع والخدمات في الشركة؛
- **الأسواق:** جغرافيا أين تتنافس الشركة؛
- **التكنولوجيا:** هل التكنولوجيا في الشركة حديثة؛
- **الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية:** هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؛
- **الفلسفة:** ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؛
- **مفهوم الذات:** ما هي القدرات التنافسية في الشركة أوما هي الميزات التنافسية الرئيسية؛
- **الاهتمام بالصور العامة:** هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؛
- **الاهتمام بالعاملين:** هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في الشركة.

4. أهمية الرسالة: تكمن أهمية الرسالة في:[2]

- تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد محدد؛
- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة؛
- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة؛

[1] علي بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] مدحت محمد أبو النصر، "**مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**"، المجموعة العربية للنشر، مصر ، 2009، ص100.

- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة؛
- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.

ثالثا: وضع الأهداف الاستراتيجية.

بعد تحديد الرؤية والرسالة، يبدأ الفريق المسؤول عن وضع الخطة الإستراتيجية بصياغة الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل المرحلة لأخيرة في صياغة الخطة الإستراتيجية.

1. **مفهوم الأهداف**: "الأهداف هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"[1].
2. **خصائص الأهداف**: تتسم الاهداف بمجموعة من الخصائص وتتمثل فيما يلي:[2]

- **القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع**: مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميا لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف؛
- **المرونة**: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته؛
- **الوضوح والفهم**: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة؛
- **التوازن والتكامل**: بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.

3. **أهمية تحديد الأهداف**: تكمن أهمية وضع الأهداف فيما يلي:[3]

- ويعد تحديد الأهداف عنصرا هاما في التحفيز ،حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن نحققه سوف يؤدي إلى أن نندفع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية ويبعدنا عن الانشغال في الأنشطة التي لا حاجة لنا بها؛

[1] عبد القادر الأسطة، "**أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة**"، الاكاديميون للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص 55.

[2] علي بني مصطفى، مرجع سبق ذكره ،ص ص 94 ،95.

[3] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 114

- بدون أهداف محددة من السهل جدا الخروج عن الطريق، فلا تستطيع أن تسيطر على مجريات الأمور في المؤسسة، ويضيع الوقت هباء لأنه ليس هناك ما يستدعي العجلة، ليس هناك خط نهائي، ليس من الضروري تنفيذ شيء اليوم؛
- تحديد الأهداف يساعدنا على توضيحها لأنفسنا وللغير، ما هي النتائج التي: نسعى لتحقيقها ؟؛
- تحديد الأهداف يساعدنا على التفكير والدخول إلى أعماق المشكلات؛
- الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات. الأهداف وسيلة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات؛
- تحديد الأهداف يساعدنا في الحصول على المعلومات عن مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

يعد التنفيذ الإستراتيجي الخطوة الثانية في عملية الإدارة الإستراتيجية، بعد صياغة الإستراتيجية، تسمى عادة مرحلة النشاط في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية يعني دفع الموظفين والمديرين لوضع الإستراتيجيات التي تم صياغتيها في المرحلة السابقة، وهذه المرحلة غالبا ما تكون المرحلة الأصعب في مراحل الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية:" إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة" [1].

كما تعرف أيضا" أنها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية"[2]

الفرع الثاني: المكلف بتنفيذ الإستراتيجية

قد يقوم بتطبيق الإستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد

[1] فلاح حسن الحسيني،"**الادارة الاستراتيجية**"، ط1 ، دار وائل، عمان، الاردن، ،2000ص.197.

[2] علاء الدين خبابة، "**أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة**"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ،2018 ص515.

الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة وطريقة تنظيمها[1].

ففي منظمات الأعمال الكبيرة، يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب الرئيس، والمسؤولون عن القطاعات المختلفة، ومديرو الوحدات الإستراتيجية، مع مساعديهم بوضع خطة شاملة للتطبيق، ثم يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات، بناء على هذه الخطط، بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إداراتهم أو وحداتهم، ثم يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذي، حتى مشرفو الصف الأول بشكل أو بآخر، في تطبيق الإستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

ومع ذلك، فإن المستويات الإدارية التنفيذية قد تقوم بعرقلة التنفيذ الإستراتيجي ومقاومة تطبيقها إذا أدركت أنها تعارض مع ما تؤمن به من قيم، أو مع ما تهتم به من مصالح، حيث إن كان هذا الإدراك مجرد وهم، وكان ما تقوم به الإدارة العليا هو عين المصلحة؛ فإن طبائع الأمور والنفوس إنما جبلت على مقاومة الشيء الذي يفرض عليها من غيرها ولذلك فإنه من المفيد أن يعتبر المدير الاستراتيجي أن عملية إدارة الإستراتيجية عملية تغييرية، تحتاج إلى جهد تغييري واضح؛ حتى يتجنب أي مقاومة يمكن أن تعرقل وتفسد كل ما بذل من جهد في صياغة الإستراتيجية أو الإعداد لتنفيذها[2].

الفرع الثالث: خطوات تنفيذ الإستراتيجية

يعتبر التنفيذ الاستراتيجي عملية صعبة، معقدة ومتشعبة، ومن أجل تجاوز هذه الإشكاليات ينبغي استخدام مدخل التدرج المنطقي كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية للتنفيذ الاستراتيجي في المنظمة، من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات العقلانية، بعد القيام بتحليل تقديرات البيئة اتجاهاتها. كما تشير التدرجية إلى المسار المنطقي والتدريجي في التنفيذ بحكم أن محيط التنفيذ هو ذلك الذي لا يمكن جمع كل الخيارات فيه في مصفوفة واحدة، كما أنه هناك العديد من الأحداث المحتمل وقوعها ولا تمتلك الإدارة عنها معلومات دقيقة، و بالتالي فإن ذلك يتطلب منطق تدرجي للتنفيذ، حيث يستلزم هذا المنطق المتدرج التحول من الأهداف الواسعة إلى الالتزامات الخاصة، مع تحديد هذه الأخيرة في وقت متأخر قدر الإمكان بهدف التقليل من عدم التأكد و الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة.[3]

[1]موقع أسود البزنس، تم الإطلاع عليه في:2024/04/24، الرابط: www.business4lions.com

[2]د سعيدة تلخوخ، **إشكالية التنفيذ الإستراتيجي في منظمات الأعمال(مقاربة نظرية تحليلية)**، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،2022،ص230-231.

[3]المرجع نفسه ،ص ص232،231.

وعلى العموم فإن هذا الطرح يتطلب ثالث خطوات رئيسية للتنفيذ هي[1]:

أولا: تفصيل الإستراتيجية: أي وضع مسار لكيفية التحول من العمل الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى الالتزامات الخاصة، وذلك عبر عدد من الفعاليات، حيث تحول الطموحات الطويلة الأجل إلى أهداف سنوية مع ضرورة مراعاة ترابطها مع الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا: الإحاطة بالقدرات القيادية: تؤكد التدريجية المنطقية على أهمية القدرات القيادية بوصفها حلقة الوصل بين صياغة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي، حيث يعمل المخطط بشكل لاحق ليعلم بالضبط ماهي الإستراتيجية التي ستعمل على ضوئها المنظمة، ثم يقوم بضبطها وتحويلها إلى خطط لضمان إعلام مجيع المستويات الإدارية الأخرى وما ينبغي عليهم القيام به من خلال وضع خطط تتضمن برامج، موازنات، وجداول تنفيذ محددة وغيرها.

ثالثا: التعبئة الإستراتيجية :حيث أن التنفيذ الفعال يتوقف على مدى قدرة الإدارة العليا على إيجاد الدعم للإستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية المادية الازمة من أجل تحقيق أقصى درجات المواءمة الانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال التخصيص الفعال للموارد وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية المختارة.

الفرع الرابع: تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ

لتحقيق التنفيذ الفعال والنتائج المرجوة من الإستراتيجية تقوم المنظمة بتهيئة الجو المناسب الذي يساعد المديرين والموظفين على أداء مهامهم ويبسطها لهم ويحفزهم بشكل قوي.

أولا: الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي:[2]

1. **الزمن:** يمثل الزمن سلاحا إستراتيجيا باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ، من خلال المحافظة على التمييز الزمني ، و كذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن.

[1] برحال، عبد الوهاب، **علاقة إدارة المعرفة بالإعداد والتنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية** ،دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2017-2018،ص56.

[2] أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص210،212.

2. **الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية** :إن الالتزام من قبل القياديين ومساعديهم في عملية البناء الاستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الإستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الاستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى.
3. **حشد الجهود وتعبئة الموارد:** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة.
4. **وضع مستويات الأداء:** قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة، وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقا.
5. **الأخذ بعين الإعتبار مقاومة التغيير:** عن طريق تشخيص طريقة المقاومة.

ثانيا: الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى, وهي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها، ومن بين هذه الأنظمة نذكر:[1]

1. **الهيكل التنظيمي** : بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الإستراتيجية الجديدة والإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية ؟

   إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه يعتبر جزءا أساسيا في وضع وتنفيذ الإستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. **نظم الموارد البشرية:** إن الإستراتيجية الموضوعة تؤثر وتتأثر بنظام الأفراد والموارد البشرية داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية، وإذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكاتها وأعدادها فلا يمكن تحقيق الإستراتيجية أو الأهداف.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص228.

3. **نظم المعلومات**: يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات , مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك جوانب القوة و الضعف ، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية.

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

إن وضع الإستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط منقبل المنظمة، تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها، ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت، وهذا ما يتحقق من خلال عملية الرقابة.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعني الرقابة الإستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستـراتيجية، من دون هدر في الموارد و القدرات المـادية و التنظيمية" [1].

كما تعرف بأنها: "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء ،واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة" [2].

وبالتالي يمكن القول بأن الرقابة الإسـتراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصـحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية

تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية في ثلاث نقاط أساسية:[3]

- توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.؛
- تقدم الرقابة الاستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرة للعمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.؛

[1] سعد غالب ياسين ، **الإدارة الإستراتيجية** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان, الأردن ، ،2002 ص. 105.

[2] شارلز و جاريث جونز, ترجمة رفاعي محمد رفاعي, محمد سيد احمد عبد المتعال، **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول, الرياض.2001,ص.628.

[3] موقع شمس، تم الإطلاع عليه في:24-02-2024،رابط الموقع: www.starshams.com.

- إن الرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضا وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة .

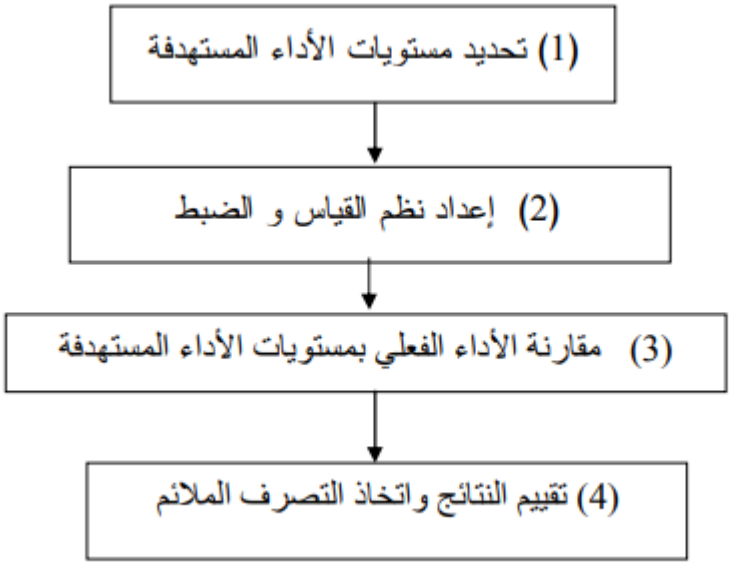
الفرع الثالث: خطوات الرقابة الإستراتيجية:

تشتمل على عدة مراحل نذكرها فيما يلي :[1]

1. **تحديد مستويات الأداء المستهدفة:** تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة، ففي إطار الرقابة الإستراتيجية يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة منقبل المنظمة؛
2. **إعداد نظم القياس والضبط:** يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المنظمة قد تم إنجازها أم لا؟، وتعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المنظمات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة؛
3. **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة:** يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم فيهذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعا عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة ،وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة، أما إذا كان مستوى الأداء منخفضا، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوقيع الجزاءات؛
4. **تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء:** إذ يتم تقديم حوصلة إجمالية تفصيلية عن النتائج المحققة، فإذا ما لوحظ انحرافات سلبية فيتم في الحال اتخاذ التدابير اللازمة وتصحيح الانحرافات.

[1] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الجديدة)**، مجموعة النيل العربية طباعة نشر و توزيع, 2001، ص348-351 (بتصرف).

الشكل 05 خطوات تصميم نظام الرقابة



المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الجديدة)**، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع،2001،ص 349.

نلاحظ من الشكل أنه متسلسل من الأعلى إلى الأسفل فأول خطوة هي تحديد المستويات التي نستهدفها في عملية الرقابة والتقييم ثم نقوم بإعداد نظم القياس المناسبة لهاته المستويات، وبعد ذلك نقارن ما حققناه فعليا بما هو مخطط له وفي الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات، وهذا ما يجعل النموذج فعال.

الفرع الرابع: شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة :حتى يكون نظام الرقابة على الاستراتيجية فعالا وذا جدوى حقيقية، يجب أن يراعي عدة متطلبات ومواصفات مهمة، أهمها[1]:

- نشاطات التقييم الاستراتيجي يجب أن تكون اقتصادية، بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المبذولة لتوفير وتطبيق النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه؛
- الموضوعية؛ حيث يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية؛
- عمليات الرقابة يجب أن تزودنا بالمعلومات في الوقت المحدد دون تأخير، حتى يمكن استخدامها في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان واقعي ويعكس الحقيقة؛
- علاجي (يقوم بالإجراءات المناسبة)؛

[1]موقع أسود البزنس، تم الإطلاع عليه في:2024/04/25، الرابط: www.business4lions.com.

- المرونة، بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم والظروف المتغيرة؛
- يكسب اقتناع المشاركين به وفهمهم له؛
- يتناسب مع ظروف كل منشأة، فليس هناك نظام رقابة نمطي يصلح لجميع المنظمات في جميع الظروف، ولا للمنظمة الواحدة في جميع الأوقات؛
- نظام الرقابة الاستراتيجية يجب أن يركز على مبدأ المكافأة عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة أو تجاوزها، وذلك بدلاً من التركيز على العقوبات عند الفشل في تحقيق الأهداف، ويجب ألا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم وتحصينهم من الأخطاء، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.

خلاصة الفصل الأول:

بعد أن سلطنا الضوء في هذا الفصل على الإدارة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها ومستوياتها وعرض عوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها وتحليل عملياتها الأساسية وجدنا أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية على كل منظمات الأعمال.

ففي ظل اشتداد المنافسة ورغبة المنظمات في الاستمرار والنمو وجدت هذه الأخيرة ضالتها في الإدارة الإستراتيجية التي إن تم استغلالها بشكل مثالي من خلال الفهم الصحيح لعملياتها الأساسية بدءا من التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية ثم الصياغة الجيدة للاستراتيجية ثم تنفيذها بدقة وصولا إلى الرقابة عليها، فإنها بذلك ستكتسب أسبقية تنافسية تمكنها من احتلال مكانة في السوق وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين، صار يشغل بال الكثير من المنظمات التي تسعى إلى الاستمرار والنمو، حيث شهدت بيئة الأعمال تغيرات كبيرة سواء على المستويات المحلية أو الدولية بسبب تنامي ظاهرة العولمة التي أدت انفتاح الأسواق وإلغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، إضافة إلى الثورة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هذه التغيرات أدت إلى ظهور منافسين جدد واشتداد حدة المنافسة، مما فرضت على المنظمات مواجهة تحديات كبيرة جعلتها تفكر في اكتساب ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها بناءً على استراتيجيات وسياسات معينة ترفع من قدراتها التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها.

وفي سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول** : ماهية الميزة التنافسية؛
- **المبحث الثاني**: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها؛
- **المبحث الثالث**:مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الأول :ماهية الميزة التنافسية

مع ازدياد حدة المنافسة وظهور منافسين جدد أصبح من الضروري على منظمات الأعمال اعتماد أساليب جديدة تمكنها من التميز على منافسيها ومواجهتهم، ومن بين هذه الأساليب الميزة التنافسية التي تعد عامل أساسيا في الاستمرار والنمو وتحقيق النجاح.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية مطلع ثمانينات القرن العشرين ليحل محل الميزة النسبية وهو يشير إلى تفرد المنظمة بخصائص ومميزات تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال وقد حظي باهتمام كبير نظرا لأهميته الكبيرة في حياة المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي لها علاقة بالمفهوم:

أولا: التنافسية

تعرف على أنها:" القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين تمكنها من مقاومة منافسيها الذين يقللون من حصتها السوقية محليا أو دوليا".[1]

كما تعرف بأنها:" القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام".[2]

ومن أنواع التنافسية ما يلي:

1. **تنافسية الدولة:** تنافسية الإقتصاد القومي تعني درجة انفتاح الدولة على التجارة الدولية والتمويل وكفاءة البنية الأساسية وكفاءة وتطوير الأساليب التقنية، ومرونة سوق العمل المحلي، وكفاءة سياساتها ومؤسساتها.

[1] الطيب داودي ومراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكر ة، العدد12،نوفمبر 2007،ص38.

[2] جحيف زكية،**أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة** – رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير – ، تخصص إدارة: أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الموسم الجامعي2006-2007 ص 70.

"هي أيضا قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على رفع نصيب الفرد من الدخل القومي، والحفاظ على استمرارية هذا الإرتفاع."[1]

2. **تنافسية القطاع:** عند الحديث عن قطاع معين فهو مجموعة المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي، ولذلك فمن المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في الصناعة قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج. وعليه فإن تنافسية القطاع هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر على مستوى الأسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة، وبالتالي يتميز اقتصاد الدولة بهذه الصناعة.

تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى من خلال[2]:

- الجودة الافضل والمواصفات القياسية الأرقى؛
- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية؛
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- كذلك تقاس تنافسية قطاع معين من خلال الربحية الكلية للقطاع.

3. **تنافسية المؤسسة:** يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية متطلبات ورغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

"هي قدرة المنظمة على الصمود أمام منافسيها قصد تحقيق أهدافها والمتمثلة في: الربح، النمو، الاستقرار والبقاء[3].

ثانيا: المنافسة

تعرف على أنها" تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع...،الخ" .[4]

[1] قدور بن فالة، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الموسم الجامعي2005-2006،ص1220.

[2] محسن احمد الخيضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص86.

[3] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11.

[4] فريد النجار، المرجع نفسه، ص20.

كما تعرف بأنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة إبعاد العملاء عن اقتناء تلك البدائل[1]."

وللمنافسة نوعين هما:[2]

1. **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة بأحسن جودة وأقل تكلفة.
2. **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولابد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانات المتدخلين.

ثالثا: الميزة التنافسية

من خلال هذين المفهومين للمنافسة والتنافسية يمكن تقديم بعض التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين للميزة التنافسية نظرا لأهميتها البالغة ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- **تعريف مايكل بورتر:** "هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة".

  كما عرفها على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".[3]
- **تعريف فليب كوتلر:** "هي ميزة عن المنافسين تكتسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".

  وعرفها أيضا على" أن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية عندما تطبق الاستراتيجيات التي تمكنها من خلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، مع الإشارة إلى أن تكون هذه الاستراتيجيات صعبة التطبيق على المنافسين".[1]

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**،دار غريب، القاهرة، 2001، ص101.

[2] غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006، ص ص72،71، (بتصرف).

[3] مصطفى محمود أبو بكر.**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ،2004 ص13.

- **تعريف شارل هيل وجاريث جونز:** "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".[2]
- **تعريف Ansof:** عرفها على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج –سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على خلق قيمة أكبر قيمة من المنافس من خلال تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين وبتكاليف متساوية معهم أو تقديم منتج بنفس قيمة منتجات المنافسين وبتكاليف أقل منهم".

وتتميز الميزة التنافسية بالخصائص والسمات التالية:[4]

- أن تكون مستقرة ومستدامة بحيث تحقق للمنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنة بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المديين القصير والطويل.

---

[1] فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، **أساسيات التسويق**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 43 .

[2] شارل هيل وجاريث جونز،"**الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**"، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

[3] Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10

[4] طاهر منصور محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009،ص309.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية[1] :

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن ؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر .حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة وانفجار معرفي كبير فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها في السوق، يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية[2]:

- **زيادة ربحية المؤسسة:** تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة؛
- **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد؛
- **كسب ولاء العميل:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة؛
- **تسهيل تلبية حاجيات العميل:** إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء؛
- **المحافظة على الحصة السوقية:** تفيد الميزة التنافسية للمؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود؛

[1] عثمان بود حوش، **تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 22أوت 1955 سكيكدة،الموسم الجامعي2007-2008، ص11.

[2] عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت**، العدد06،جامعة الجزائر،02،2015 ص :97-98.

- إن كون الميزة التنافسية تتم بالاستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛
- تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.

كما تتجلى أهميتها أيضا فيما يلي:[1]

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال خفض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما التكلفة الأقل والتمايز:

الفرع الأول: ميزة التكلفة الاقل

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن الكثير من الشركات العالمية المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة او القائدة في خفض عناصر التكلفة.

[1] مناصرية سناء، ضيف الله إكرام، **دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية فرع فارمال–مصنع عنابة** –، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة08 ماي 1945،قالمة، 2013،ص ص44،45.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الاخيرة بالمحافظة على ضمان استمرارها، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الاقل ما يلي[1]:

- **اقتصاديات الحجم**: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى؛
- **الالحاق**: وذلك بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد استغلال الإمكانات المشتركة.
- **الروابط**: إذا تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل؛
- **الرزنامة**: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الإنتظار؛
- **التعلم**: التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه؛
- **التموضع**: التمركز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

الفرع الثاني: ميزة التميز

نعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تأثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها".[2]

ولحيازة ميزة الجودة أو التميز يجب الإستناد لبعض عوامل التفرد والتي سنذكرها كما يلي:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛

[1]M.Porter**, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé**،édition DUNOD, 1998, pp 129،136.

[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص105.

- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستعملها المنظمة إذا كانت بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها وتنقسم إلى نوعين نوعية وأخرى كمية

الفرع الأول: مؤشرات نوعية

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي[1]:

أولا: النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والإختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن؛

ثانيا: النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة رضاء من عدمه؛

ثالثا: النوعية القياسية: وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

[1] د. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008 ص ص200،201.

الفرع الثاني: مقاييس كمية

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:[1]

أولا: مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. وتعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين. وكما يتضح في الآتي:

- **نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج =** إجمالي مردودات المبيعات/ إجمالي المبيعات.

أو: إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن /إجمالي قيمة المبيعات.

ثانيا: المنتجات الجديدة النسبية: وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن**30%** من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

ثالثا: تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هوما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان)في المنظمة.

رابعا: الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ارتفعت قوة المنظمة في السوق كما يلي:

- **الحصة السوقية=**إجمالي قيمة مبيعات الشركة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

كما يمكن في نفس الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

- **القوة التنافسية =**إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق/إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

[1] ساوس الشيخ، **التنافسية والخيارات الإستراتيجية**، مطبوعة دروس في مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الموسم الجامعي 2017-2018،ص13.

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى(1)واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق ،والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة أكبر من (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

خامسا: نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب نجد:

- **هامش الربح من المبيعات=**(صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات)**x** 100؛
- **العائد على الإستثمار=**(صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات) **x** 100؛
- **العائد على حق الملكية=** (صافي الربح /حق الملكية)**x** 100 .

وبطبيعة الحال ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.[1]

المبحث الثاني : محددات وأبعاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تقوم منظمات الأعمال بدراسة تحليلية لميزتها التنافسية من أجل تحديد تحديد حجم ميزتها التنافسية ومستوى جودتها ومدى قدرتها على الإستمرار لمدة زمنية أطول، وفي هذا المبحث بتحليل الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى محدداتها وأبعادها ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغيرين أساسيين، وانطلاقا من بعدين هامين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة.

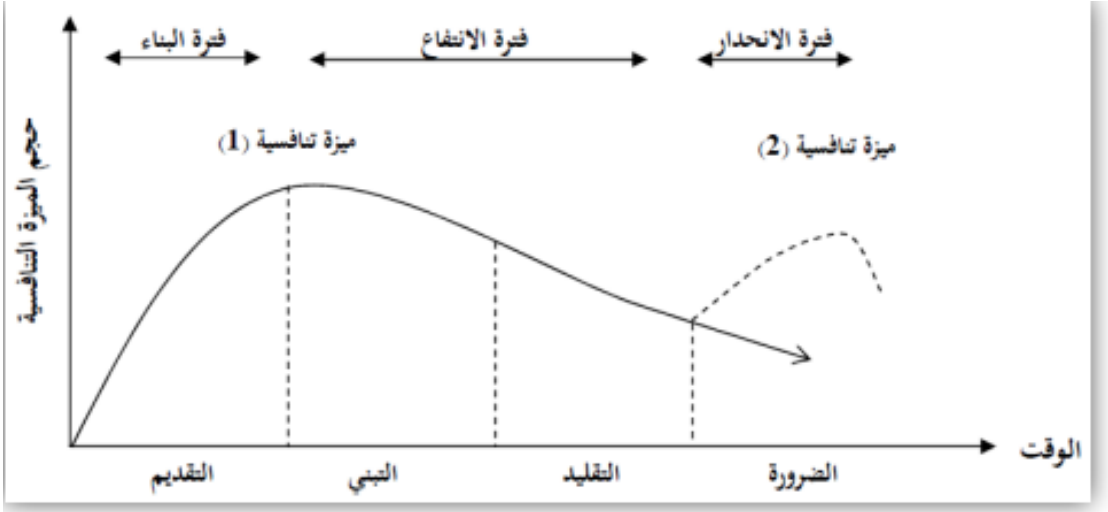
الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج. إذا تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات،

[1] ثامر ياسر البكري،**مرجع سابق**، ، ص ص211،212.

ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم06: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: ڤورين، حاج قويدر، **أهمية بناء وتطوير نظام معلومات محاسبي في تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة** . اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،2013،ص203.

من خلال الشكل نلاحظ أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى:[1]

أولا: مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

[1] بلخضر نصيرة، **دور فعالية تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجيستر، جامعة تيارت، السنة الدراسية 2006-2007،ص56.

ثانيا: مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ثالثا: مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات؛

رابع: مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها.[1]وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:[2]

أولا: نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

ثانيا: النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا كقرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة كقرار الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

ثالثا: النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

رابعا: نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

---

[1]غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،ص99.

[2] نبيل محمد مرسي، ، مرجع سابق ذكره، ص ص87،88.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيا من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد.

ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلى أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكن للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:[1]

أولا: التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

ثانيا: الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة (بأبعادها المختلفة) من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمنظمة وبحيتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

ثالثا: المرونة: إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الإستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الإستجابة.

وتشير المرونة إلى" الإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".

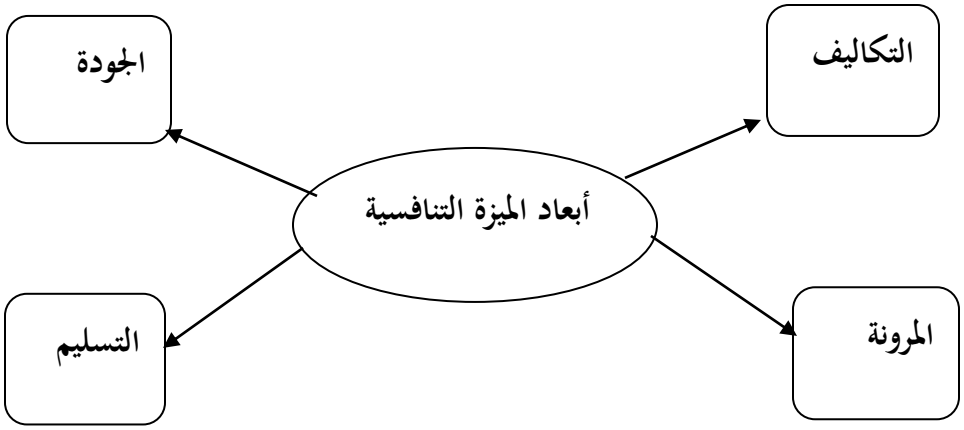
[1] سالم إلياس،**التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (80) /العدد (1)،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، جوان2021 ،ص ص248،230.

. وتظهر المرونة في:

- **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية؛
- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

رابعا: التسليم: بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت الازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الإنتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الإختبار، التغليف والشحن.

الشكل رقم 07: أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالب، بناء على معطيات سالم إلياس

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:[1]

الفرع الأول: مصدر الميزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

أولا: مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص :100-101.

ثانيا: مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات؛

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن الهدف الأساسي الذي تطمح في تحقيقه منظمات الأعمال هو اكتساب ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها من أجل البقاء والنمو، لذلك نجدها تعتمد في تحصيلها على عدة مصادر سنتطرق إليها.

المطلب الأول: مدخل الموارد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد التي تمتلكها المؤسسة من أهم المصادر التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية نظرا لوزنها الكبير في المنافسة ويمكن تعريف الموارد بأنها: "الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد

أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال".[1]

ويكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:[2]

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛
- أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته؛
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛
- أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

- الموارد الملموسة؛
- الموارد غير الملموسة.

الفرع الأول: الموارد الملموسة: تظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها. وكذا الطريقة التي يتم استغلالها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل:[3]

أولا: الموارد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها.

ثانيا: معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة. وتشمل الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ويمكن تقسيمها إلى:

- **الآلات المتخصصة:** ويطلق عليها وحدات الاستخدامات الخاصة، وتختص في اداء وضيفة خاصة؛

---

[1] الداوي الشيخ، **التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09و10مارس،2004 ص 263.

[2].Meyer, Alan D،**What is strategy s distinctive competence**. journal of management, 1991p 821.

[3]رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة "نظرة بانورامية عامة"**، الوراق للنشر، الاردن، ،2001 ص.92.

- **الآلات غير المتخصصة:** ويطلق عليها وحدات الاستخدامات العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة.

ثالثا: الموارد المالية: تسمح الموارد المالية بتنويع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية جديدة، ما يدل على أن تحقيق مركز مالي صحي واستمراريته يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.[1]

وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينهما بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة: وتشمل ما يلي:

أولا: الكفاءات: تعتر أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، كذلك وضعية التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وتشمل الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية(المحورية)، و هذه الأخيرة تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، و التكنولوجيات فائقة المستوى، و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لقدرات الشركة على التنافس، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المنظمة و تطورها أو انسحابها مرهون بها. ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء الشركة وتتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

- إنشاء قيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي؛
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.[2]

أشار هيجنروبيفار (Hunger and Wheelen 1996)إلى أن المنظمة تستمد ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج وإن هذه الأخيرة تستند إلى المهارات البشرية العالية التي تملكها المنظمة من ناحية والقاعدة العلمية القوية من ناحية أخرى. وتقوما لمنظمات بربط هذه العوامل الأساسية ببيئة الصناعة التي يتميز ويقوم بها البلد مثلا.[3]

رأى بيفار (Peffer 1994) أن امتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يشكل مصدرا للميزة التنافسية.[4]

---

[1] تشارلز وجاريث جونز،**الإدارةالإستراتيجية – مدخل متكامل**–، مرجع سابق،ص212.

[2] طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015،ص82.

[3] يحي قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل للميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019،ص102.

[4] يحي محمود القحطان، المرجع نفسه، 103.

ثانيا: الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية[1]:

1. استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة؛
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
3. اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة نحو الأداء المتميز القائم على الإبتكار.؛
4. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
5. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين؛
6. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه؛
7. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة؛
8. التزود بتجهيزات فاعلة تهيأ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

ثالثا: المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة.[2]

رابعا: الابتكار والإبداع: يعتبر الإبداع أحد أهم مصادر المزايا التنافسية من خلال التحديثات التي يمكن أن تطرأ على المنتجات، العمليات، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية، الإستراتيجيات وغيرها، حيث تستخدم المنظمة مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار تقنيات جديدة ومنتجات جديدة، بما يضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات العملاء؛ ويمنح الابتكار للمنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.[3]

---

[1] ياسين سعيد عامر، **الادارة وتحديات التغيير**، دار الكتب، مصر ،2001 ص 376.

[2] نوري منير – بارك نعيمة، **"إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"**، مداخلة في المؤتمر العلمي ،03 حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان، 2009.

[3] هيل وجاريث، مرجع سابق، ص201.

خامسا: التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

سادسا: الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل ، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم ، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة. ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دورا هاما في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعة المنظمة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.[1]

سابعا: المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال وطرق الاستخدام[2].

ثامنا: معرفة كيفية العميل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

[1]Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. **Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study**. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 2016. 12(2): 1-15.

[2]الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص263.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

تعتبر هذه الاستراتيجيات التنافسية المصادر الأساسية للإنتاج أو بناء ميزة تنافسية وإن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر"**Porter**".

"تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثمَ تحقيق عائد استثمار متفوق"[1]، وبالتالي تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

وهي تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:[2]

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا؛
- **حلبة التنافس:** وتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، إذ تعتبر الأصول والمهارات الصحيحة بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم استمرارها على مدار الزمن.

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب:[3]

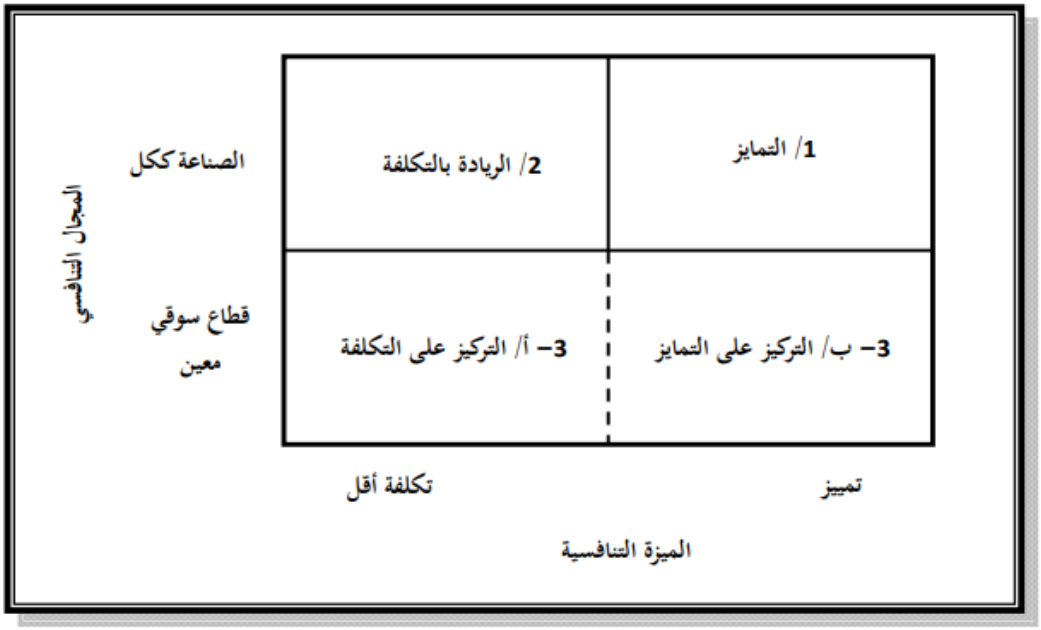
- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتمييز المنتجات وجودتها.

[1] Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy4076947, 13 May 2010, P.1.

[2] نبيل، مرسى خليل ، مرجع سابق، ص79-80.

[3] Gerard Garibaldi, **Analyse Strategique, édition d'organisation Groupe Eyrolles** , Paris, 3 éme ed , 2008, P. 54.

الشكل رقم08 : الإستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Porter ME, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985, P. 12.

من خلال الشكل وحسب بورتر فإنه يمكن التفريق بين ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس كل استراتيجية لها عوامل وشروط وتتميز بسمات خاصة.

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

أول استراتيجية نجدها من استراتيجيات التنافس هي القيادة بالتكلفة.

أولا: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

" تعرف بأنها إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج وغيرها."[1]

وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2015، ص255.

ثانيا: متطلبات نجاح إستراتيجية قيادة التكلفة

لنجاح هذه الإستراتيجية يتطلب على المؤسسة تبني مجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:[1]

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد؛
- الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل؛
- التركيز على تحسين الإنتاجية؛
- التركيز على منحنى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة؛
- العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين.

وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تتطلب ملاحقة كبيرة للتكلفة بهدف تقليصها.

ثالثا: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة: إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا:[2]

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **فيما يتعلق بالمشترين:** المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- **فيما يتعلق بالموردين:** فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها –في بعض الحالات– أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معتبر لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المنتجات الهامة والحرجة؛
- **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين:** فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد؛

[1] Andrew Pearson, op cit, P.1.

[2] نعمون إيمان، "**تحليل تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم االإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2017.

- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

رابعا: تهديدات إستراتيجية قيادة التكلفة:من المخاطر التي تعترض هده الإستراتيجية نجد:[1]

- التغير التكنولوجي الذي يبطل الإستثمارات السابقة أو التعلم؛
- قيام المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل؛
- عدم القدرة على رؤية واستشعار التغيرات المطلوبة في المنتج أو التسويق بسبب الإهتمام بالكلفة؛
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة، والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة المستهلكين[2].

خامسا: محددات استراتيجية خفض التكاليف: هناك تسع محددات حسب "بورتر" يمكن استخدامها لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي:[3]

- **منحنى التعلم والخبرة:** وهذا بازدياد الخبرة التراكمية (إنتاج)من جانب المؤسسة وماله من تأثر على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة...إلخ؛
- **استغلال الطاقة:** وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغيريها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي؛
- **تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها:**فكلما كان هناك ترابط واشتراك بني الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثال، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف؛
- **وفرات الحجم (اقتصاديات الحجم):** وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة؛
- **العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية:** وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم؛
- **درجة التكامل:** لقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة؛

---

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، اللاذقية، ،2009 ص: .114.

[2]مصطفى محمود أبو بكر " **المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 411،410.

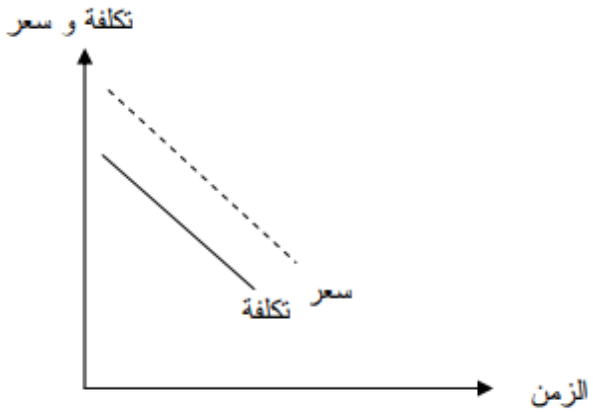
[3] فراحتية العيد، "**دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة**"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، ص148.

- **التوقيت:** وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأول في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية؛
- **الاختيارات الإستراتيجية:** وما لها من أثر في الحالات التالية" قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري؛
- **مواقع المصانع والمقرات:** وماله من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

سادسا: سياسات إستراتيجية قيادة التكلفة: هناك أربع سياسات لنجاح هذه الإستراتيجية:[1]

1. **خفض الأسعار والتكاليف في نفس الوقت**:هذه السياسة خاصة بالمؤسسات التي تهيمن على السوق، وتتمثل هذه السياسة في خفض السعر يتوافق مع خفض التكاليف وهذا ما يشكل عوائق صعوبة الدخول إلى السوق من المنتجين الجدد.

الشكل رقم09 :سياسة خفض الأسعار والتكاليف في نفس الوقت

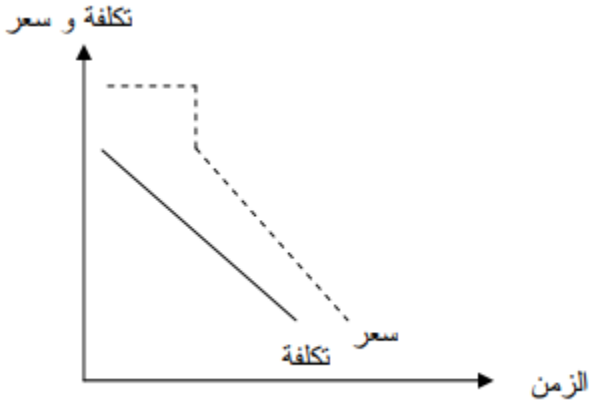


source: Sicard Claude et P.O Gélinier, **Le Manager stratège**, DUNOD, Paris, 2001،p p:124-125.

2. **تطبيق مظلة السعر**: في هذه السياسة عوض ما تقوم المؤسسة بخفض الأسعار من الوهلة الأولى، تبقى على مستوى أسعار عادي، حيث تقوم بكسب أرباح كبيرة في وقت سريع، لكن بالمقابل تترك عوائق الدخول المنخفضة للمنافسين الجدد. وبعد ذلك تقوم المؤسسة بخفض الأسعار ساعية بذلك بناء إلى ميزة تنافسية تتمثل في هيمنة السوق بإستراتيجية خفض التكاليف، في هذه السياسة خطر فقدان (خسارة) حصة من السوق وارد.

[1]Sicard Claude et P.O Gélinier, **Le Manager stratège**, DUNOD, Paris, 2001،p p:124-125

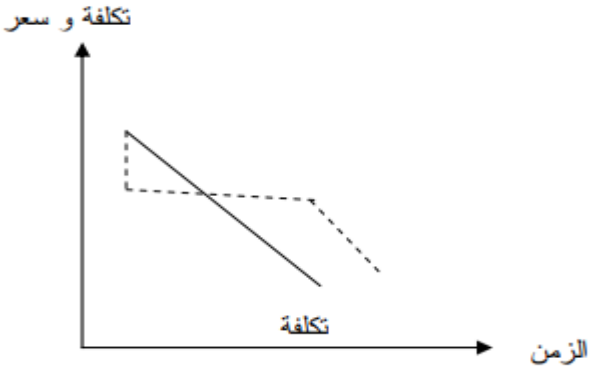
الشكل رقم 10 :سياسة مظلة السعر



source: Sicard Claude et P.O Gélinier, **Le Manager stratège**, DUNOD, Paris, 2001،p p:124-125

3. **تطبيق سياسة سعر الانطلاق منخفض ثم رفعه**: سياسة مثل هذه تتمثل في إرادة كبيرة لتوسيع الحصة السوقية عن طريق أسعار منخفضة للالتحاق بالرائد ولا يكون ذلك إلا عن طريق البيع بالخسارة في بداية تسويق المنتوجات، ثم بعد ذلك المؤسسة تقوم باسترجاع النفقات عن طريق رفع الأسعار والاستفادة من حجم البيع التي عملت عليه من قبل.

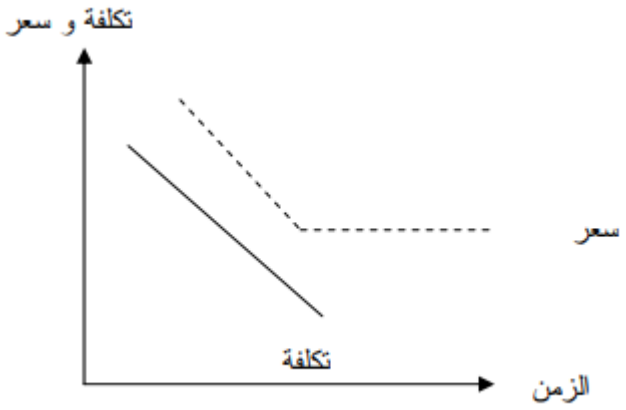
الشكل رقم11:سياسة سعر الانطلاق منخفض ثم رفعه



source: Sicard Claude et P.O Gélinier, **Le Manager stratège**, DUNOD, Paris, 2001،p p:124-125

4. **سياسة الانسحاب**: في هذه الحالة المؤسسة التي لا تستطيع الوصول إلى اكتساب هذه الميزة، مما قد تتخذ قرار الانسحاب من معركة الريادة في التكاليف وتبحث عن كسب القدر الأمكن من الأرباح من استثماراتها، ولا تخفض المؤسسة أسعار منتجاتها بعد هذا القرار وبالتالي تترك الساحة لمنافسيها.

الشكل رقم12:سياسة الانسحاب



source: Sicard Claude et P.O Gélinier, **Le Manager stratège**, DUNOD, Paris, 2001،p p:124-125

الفرع الثاني: استراتيجية التمايز

التميز هو النوع الثاني من أنواع الميزات التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها أو بناءها،

أولا: مفهوم استراتيجية التمايز

"فالمؤسسة تتميز عن باقي المنافسين لما تكسبه من خصائص وحيدة تجعل بالمستهلكين يتعلقون بقيمتها"[1]

تعني استراتيجيات التمييز" خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن عمى أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز سعر منتجها عن أسعار المنتجات المنافسة في السوق بالطريقة التي تراها مناسبة لها. ولن يكون هذا الإختلاف تمييزا إلا إذا لوحظ في السوق".[2]

إستراتيجية التميز تجعل عرض المؤسسة فريد في أعين الزبائن على أساس ميزة واحدة أو عدة ميزات، وتحاول المؤسسة جعل هذه الميزة مستمرة ودائمة.[3]

[1]Michael Porter, "**L'avantage concurrentiel**", Dunod, Paris, 1999, P152.

[2]G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation,paris، 1994، p101.

[3]Claude Sicard et P.O Gélinier ،Référence précédent ، P127.

ثانيا: متطلبات نجاح استراتيجية التمايز

يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على عدد من العوامل تصنف إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. **العوامل الداخلية:**

نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع الاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتوج وتنويع استخداماته؛
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة؛
- مسايرة تغري أذواق الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. **العوامل الخارجية:**

نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة؛
- مدى تنوع استخدامات المنتوج وتوافقها مع رغبات الزبائن؛
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية؛
- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية؛
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية؛
- التمتع بسمعة جيدة سواء في الجودة أو في التكنولوجيا؛
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع؛
- تنسيق وثيق بني وظيفتي البحث والتطوير والتسويق؛
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.[1]

ثالثا: مزايا استراتيجية التمايز: يوفر تبني هذه الإستراتيجية للمؤسسة مجموعة من المزايا أهمها:[2]

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الإلتزام والإخلاص، وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛

[1] بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "**مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية**"، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 02 و01 نوفمبر 2010 ص18.

[2] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم و حالات دراسية –**، دار اليازوري العلمية، 2005 ص ص254،255.

- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي؛
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين الجدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
- تقديم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.

رابعا: تهديدات استراتيجية التمايز: تواجه المنظمة عند اعتمادها هذه الإستراتيجية عدة تهديدات تتمثل في:[1]

- تتطلب جهدا متواصلا وتحمل عبء التكلفة الإضافية، للاحتفاظ بالتميز في أعين وذهن المستهلكين؛
- تتطلب يقظة دائمة و جهدا متواصلا لمتابعة المقلدين للمنتج، واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحواذهم على حصة من سوق المنتج الأصلي ؛
- تتطلب مزيدا من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة المستهلكين، والاطمئنان إلى قناعة المستهلك بتميز المنتج وتفرده، وصعوبة محاكاته من بدائل أخرى.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

بالإضافة إلى استراتيجية القيادة بالتكلفة والتمايز، اقترح بورتر استراتيجية ثالثة أطلق عليها اسم استراتيجية التركيز

أولا: مفهوم استراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تركز المنظمة جهودها وتوجه مواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم، وهي عملية اختيار فئة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو منظمات والتركيز عليهم والوفاء باحتياجاتهم.[2]

أي قيام المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محددة، أي تبحث عن جزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين وتركز مناوراتها الإستراتيجية عليه.[3]

[1] مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سبق ذكره ، ص410.

[2] Porter Michael, op.cit, p 27.

[3] عبد المليك مزهودة، **"الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 ص132.

ثانيا: أنواع استراتيجية التركيز: تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من هذه الإستراتيجية وهما التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمييز كالآتي:[1]

1. **إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:** قد يختلف الزبائن في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم لذلك فمن الصعب إرضاؤهم جميعا بسلوك استراتيجي واحد، استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المنظمة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المنظمة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة ، وعادة ما تخاطب المنظمة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف

   من بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

   - مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجيا والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين؛
   - تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة والغير مشبعة؛
   - إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
   - اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

   وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة التي تركز على فئة معينة من الزبائن في الولايات المتحدة .

2. **إستراتيجية التركيز مع التمييز:** قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المنظمة أو إمكانياتها المحدودة بإحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز تجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المنظمة استراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعيا منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المنظمة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز

[1] نعمون إيمان، مرجع سابق، ص57-59.

في شريحة واحدة أو في أي عدد قليل من الشرائح فمثلا تعتبر "**بورش**" من المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس "**جنرال موتورز**" في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة.

عادة ما تطبق استراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج لتحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي .

نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز يعتمد أساسا على:

- تقديم منتج ذو قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الإتصالات؛
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال التميز للزبون بسهولة؛
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات لشدة حساسيته للتميز؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار؛
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.

من بين المؤسسات التي نجحت في اتباع استراتيجية التركيز مع التمييز منظمة **Johnson**، حيث تمكنت من إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر ومواد التجميل للزبائن ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت منظمات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة.

لتبني استخدام هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

لتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة كل من حجم القطاع، ربحية القطاع، شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة

للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي. وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:[1]

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشرتين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معني (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة حيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ثالثا: مزايا استراتيجية التركيز: لهذه الإستراتيجية عدة مزايا تكسبها للمنظمة نذكر منها ما يلي:[2]

- تحفز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفز المنظمة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للمستهلكين؛
- توفر قدرا من الحماية للمنظمة حيث لا تفكر المنظمات الأخرى في منافستها لتخصصها بالإضافة لاتساع خبرتها في مجال التركيز؛
- تعميق مكانة المؤسسة لدى المستهلكين، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية احتياجاتهم بمستوى كفاءة المنظمة ؛
- فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو، المدى البعيد من خلال التكلفة؛
- الاقتراب من المستهلكين أو السوق أو المنطقة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

رابعا: عيوب استراتيجية التركيز: يكتنف تطبيق استراتيجية التركيز مجموعة من المخاطر أهمها[3]:

- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛

[1] فراحتية العيد، مرجع سابق، ص152.

[2] مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 410.

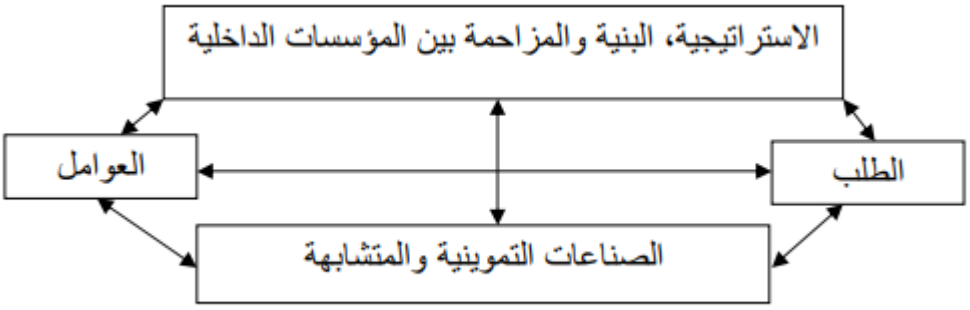
[3] مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 410.

- من المحتمل أن تواجه ردود فعل عنيفة من المنظمات القديمة العملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمنظمات العملاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر؛
- قد يؤدي الإنفاق على البحوث لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة، ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح نتيجة عدم رفع الأسعار لتغطية ارتفاع التكلفة، أو الاضطرار إلى زيادة الأسعار ومن ثم ضعف القدرة على المنافسة؛
- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت المنظمة في خدمتها، مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى تحتاج إلى خدمات مختلفة؛
- التعرض لاحتمال تفكير المنظمات الأخرى في إتباع نفس الإستراتيجية بالاتجاه لخدمة نفس الشريحة، اعتمادا على قدرتها في تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة بصورة تنافسية.

المطلب الثالث: الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية

يعتبر الإطار الوطني الجيد مصدرا مهما بالنسبة للمنظمات للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى. ويمكن تمثيل عناصر الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم13: عناصر الإطار الوطني.



المصدر:عمار بوشناف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2002، ص 48.

ويمكن توضيح دور عناصر الإطار الوطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:

الفرع الأول: عوامل الإنتاج

تعتبر عوامل الإنتاج من المحددات الرئيسة للميزة التنافسية، والتي يتعين على أي دولة أن تمتلكها في مجالات الصناعية

أولا: التزود بالعوامل: إن امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية، ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية والبنية التحية.[1]

ثانيا: ترتيب العوامل: يتم ترتيبها وفقا لمعيارين هما[2]:

1. **درجة البساطة والتعقيد:** ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبيا، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويا بتصميم وتطوير المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة إلى جانب قدرتها على الإبداع، ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا حتى يمكن استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.
2. **درجة التخصص:** ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال، إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشتمل أفراد ذوي كفاءات خاصة ومعارف في ميادين دقيقة ...إلخ، وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب إستثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

[1] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص148.

[2] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص149.

الفرع الثاني: الطلب

للطلب المحلي دور كبير في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية:

أولا: تركيبة الطلب الداخلي: وتحدد هذه الطريقة التركيبة التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين من خلال:[1]

1. **حجم الطلب الداخلي**: يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات إقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الإستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي...الخ، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي؛
2. **تعدد الزبائن**: يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية؛
3. **طلب داخلي مبكر**: يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة؛
4. **التشبع المبكر للطلب الداخلي**: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.

ثانيا: تدويل الطلب الداخلي: والذي يشمل بدوره كل من[2]:

1. **تنقل وتدويل الزبون المحلي**: عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته؛

[1] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 148.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص60،70.

2. **التأثير على الاحتياجات بالخارج:** وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية.

الفرع الثالث: الصناعات التموينية والمتشابهة: ويلعب كل منهما دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني حيث:

أولا: الميزة التنافسية للصناعات التموينية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية وموردیها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزبائنهم، كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة، ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الإتصال[1].

ثانيا: الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها وكذلك التي تصنع منتجات مكملة، وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية[2].

الفرع الرابع: الإستراتيجية، الهيكل والمنافسة

ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية حيث:

أولا: إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسير بها المؤسسات، وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدة عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية، وتعتمد على استخدام إستراتيجيات التخصص وتفادى المنتجات

[1] العهيار فلة، مرجع سابق، ص150.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص71.

النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة[1].

ثانيا: المزاحمة الداخلية: يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم، وعلى خلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور والإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات ...إلخ، فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن للمؤسسات الوطنية حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي، كما أنه خلال المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المتنافسة وجهات نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمجابهة توغل المؤسسات الأجنبية.[2]

[1] العهيار فلة، مرجع سابق، ص 150.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص73

خلاصة الفصل الثاني

بعد دراستنا في هذا الفصل للميزة التنافسية وجدنا أنه في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال أصبح لزاما على المنظمات اكتساب الميزة التنافسية من أجل الاستمرار والنمو.

والميزة التنافسية هي تلك المهارة أو التقنية التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن أفضل مما يقدمه لهم المنافسون من خلال مسارين أولهما عن طريق انتاج منتجات مماثلة لمنتجات المنافسون من حيث القيمة وبتكلفة أقل من خلال ميزة التكلفة أو إنتاج منتجات متميزة عن منتجات المنافسون وبقيمة أفضل منهم عن طريق ميزة التميز.

وباعتبار أن الميزة التنافسية مورد ثمين يتسم بالندرة ولا يقلد بسهولة، كما أن لها خصائص وأبعاد يتم التركيز عليها، أصبحت المنظمات تعتمد على عدة مصادر ومنتهجة استراتيجيات خاصة من أجل اكتسابها والإبقاء عليها لاحتلال مكانة هامة في السوق وبالتالي تحقيق الأهداف .

الفصل الثالث :

دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر

فرع المدية

تمهيد

من أهم القطاعات تساهم في تقوية الاقتصاد وتعمل على تطور الدول في شتى المجالات المؤسسات التي تعمل في مجال الاتصالات، وفي بلدنا الجزائر نجد شركة اتصالات الجزائر هي الرائدة في هذا المجال.

وقد جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة ،فبعد التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية قمنا باختبار دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ميدانيا لإثراء البحث العلمي، وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، لذا اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري وما سنجده في الواقع العملي. وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- **المبحث الثاني**: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- **المبحث الثالث**: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

سنقوم في هذا المبحث بعرض تقديم عام لاتصالات الجزائر

المطلب الأول: تقديم منظمة اتصالات الجزائر

تعتبر منظمة من أكبر المنظمات في الجزائر نظرا لمجالها المهم وسيطرتها على سوق الاتصال والأنترنت.

الفرع الأول: تاريخ منظمة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات فيسن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت .2000

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس الفصل بين الأنشطة التالية التنظيم واستقلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارية وماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في منظمة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصال متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة نقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية، ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخير المتراكم.[1]

[1]-Algérientélécom,10-05-2022,entrepriseorganigrammedirectiongénérale, https://www.algerietelecom.dz/fr/page/presentation-du-groupe-p2

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك الدولة بالنسبة 100%تنشط بقطاع اتصالات، بدأت العمل فعليا في2003/01/01.يقع مقرها الاجتماعي بطريق رقم 05 ديار الخمس بالمحمدية الجزائر العاصمة ولديها:[1]

- رأسمال اجتماعي مقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب: 115.000.000.000,00 دينار جزائري؛
- رقم سجلها التجاري:02. 00B 180.83؛
- رقم الجبائي: 000216.2990330049؛
- بنكها الضريبي: 16293838021؛
- رقم التعريفي الإحصائي: 00021622906569 36.

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاث أهداف رئيسية سطرتها الإدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمة.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في زيادة مستمرة في عدد زبائنها ومتعا ميلها وتحتل المرتبة الأولى في السوق وسيطرتها عليه تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت "الرسائل المكتوبة " المعطيات الرقمية السمعية البصرية.
- تطوير واستغلال وتسير الشبكات العمومية وخاصة الاتصالات؛
- تأسيس واستغلال وتسير الروابط مع جميع متعاملين للشبكات؛
- تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات واتصالات؛

[1]معلومات مقدمة من اتصالات الجزائر فرع المدية.

- تنمية الجودة ونوعية خدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛
- تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطريق الواسع للمعلومات.

المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر، مهامها وأهدافها

الفرع الأول: خدمات اتصالات الجزائر

من أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر ما يلي:

أولا:خدمة الويفي (WIFI): يمكن تعريف هذه الخدمة على أنها الخدمة التي تمكن من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

بطاقات التعبئة لخدمات الويفي:

- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوما من الانترنت.[1]

ثانيا: خدمة:4G وتتميز هذه الخدمة بما يلي:

- يتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالجهر غير أنه بعد استنفاذ الحجم الشهري المستفاد منه فإنه يبقى الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب **512 kbps**كيلوبايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض؛
- هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواص، إذ يمكن التصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى مقابل أحجام استهلاك مختلفة، وبعد استنفاذ الحصة يتم الاستفادة من اتصال الانترنت؛
- سرعة تدفق تقدر ب **512 kbps** في الثانية شكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ومع ذلك يمكن تعبئة الحساب في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة 1جيغاأوكتي ب1000 دج/لشهر، 3جيغاأوكتي ب 2500 دج/ للشهر، 5جيغاأوكتي ب 3500 دج/للشهر،و10جيغاأوكتي ب 6500 دج/ للشهر .

وهذا غير أسعار الدخول 3500 دج وتتضمن:

[1].http://fiamane.djaweb.dz/index.php2option=com.content&vieo=article&iol=67:048catid=128I te mio=141

- جهاز استقبال مودام وبطاقة **Simuglte**.
- حجم تحميل قدرة 5 جيغاأوكتي لمدة صلاحية تقدر بشهر واحد.[1]

ثالثا: الجديد والمزايا في خدمة4G

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع **LTE G4** مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية، فهي تتمكن من الدخول إلى الانترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكي، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق عالية؛
- تمكن سرعة التدفق الجد عالية لهذه التكنولوجيا من إجراء التحميلات الفائقة السرعة والتصفح السهل الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط؛
- تمكن تكنولوجيا **LTE G4** من تقليص زمن الاستجابة إلى اقل من 150 **ms**(ميغابايت في الثانية).
- تركيب وإعادة جهاز استقبال الزبون (**CPE**) بطريقة سهلة وسريعة؛
- يمكن للمستهلكين استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية (WIFI)الكمبيوتر المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي؛
- تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.[2]

رابعا: الجهاز

هو عبارة عن جهاز صغير يحتوي بداخله على بطاقة سيم (**SIM**)التي ترسل إشارة البيانات (**DATA**)عبر الشبكة اللاسلكية (**WIFI**) إلى أجهزة أخرى (الكمبيوتر المحمول، الهاتف الذكي) وهو جهاز بسيط جدا وسهل التركيب ودون أي إعداد، يكفي فقط توصيله بكابل **RJ**.[3]**45**

خامسا: خدمة في أمان: أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر برمجية معلوماتية amane@fi لتمكين الأولياء من مراقبة مواقع الانترنت التي يزورها أطفالهم ويتعلق الأمر ب "**برمجية تصفية**" لمواقع الواب تمكن من مراقبة مضامين مواقع الانترنت التي يزورها المراهقون والأطفال انطلاقا من الحاسوب الثاني أو المحمول.

[1] نفس المرجع.
[2] نفس المرجع.
[3] نفس المرجع.

وترمي هذه البرمجية التي تم إعدادها بالتعاون مع الجمعيات إلى تجنيب الأطفال والمراهقين المخاطر الناجمة عن زيارة مواقع الانترنت غير المرغوب فيها ويتم إدخال البرمجية المطلوبة من الأولياء موضحا أنه باستعمال هذه الأداة سيتمكن هؤلاء من مراقبة استعمال أطفالهم للانترنت.[1]

الفرع الثاني: مهام اتصالات الجزائر: يرتكز نشاط اتصالات الجزائر فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات
- السمعية البصرية... الخ.
- تطوير، استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.

كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الاتصال ب:

- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعل أكثرها تنافسية في خدمات الاتصالات.
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطريقة واسعة للمعلومات.
- ويمكن تحميل هذه البرمجيات من موقع مؤسسة اتصالات الجزائر على حاسوب ثابت أو محمول وتحميلها سهل ومحمي بكلمة سر حسب الوثيقة التي وزعت على الصحافة والتي تشير إلى إن هذه البرمجية تتضمن لغات مختلفة، تحميل هذه البرمجية مجاني لحاسوب واحد ولكنه يكلف 1500 دج لأكثر من حاسوبين. [2]

الفرع الثالث: أهداف اتصالات الجزائر: تسعى اتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:[3]

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- إرضاء الزبائن؛
- سهولة الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛

[1] معلومات مقدمة من اتصالات الجزائر فرع المدية.

[2] الموقع الإلكتروني: http://Algerietelcom.dz/?p=coil perso 10/04/2018

[3] المرجع نفسه.

- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تنفيذ تقارب الصوت والصورة.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

تمتلك شركة اتصالات الجزائر عدة فروع على مستوى الوطن لتسهيل تقديم الخدمة لكل الزبائن ومن هذه الفروع سنسلط الضوء على فرع ولاية المدية.

الفرع الأول: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

بتاريخ 2002/11/11تمت وفق القرار رقم 02/15 الخاصة بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المدرية العملياتية لاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولاية الجزائر ومنها مديرية العملياتية بالمدية، وكانت انطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسم قطاع البريد والمواصلات إلى المؤسستين ، البريد الجزائري، واتصالات الجزائر كالشركة عمومية ذا تأسهم وقد كانت تسما في البداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغير اسم من وحدة العلمية إلى العملياتية . [1]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية الجهورية للاتصالات"**DRT**"البليدة وتنقسم المديرية إلى:

أولا: دائرة الممتلكات والوسائل العامة

التي بدورها تنقسم إلى:[2]

1. **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوي المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعماهم على أحسن وجه.
2. **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم المنظمة
3. مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
4. **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

[1] معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر المدية.

[2] وثائق خاصة بالمؤسسة

5. **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ثانيا: دائرة الموارد البشرية

والتي بدورها تنقسم إلى:

1. **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
2. **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتزين رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، ولهاذ لضمان الجودة عالية مقدمة من طرف العمال حفظا على مركزها التنافسي في السوق
3. **مصلحة العلاقة الاجتماعية المهنية:** تهتم هذا المصلحة بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.[1]

ثالثا: دائرة المحاسبة والمالية

وتتضمن المصالح التالية:

1. **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية؛
2. **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي؛
3. **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.[2]

رابعا: الدائرة التجارية

وتتضمن المصالح التالية:

1. **مصلحة البيع:** وتهتم هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
2. **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
3. **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.[3]

خامسا: دائرة خاصة بالمؤسسات

تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفواتير، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات وهي:

- **الدائرة التقنية:** وتتضمن المصالح التالية:

[1] المرجع نفسه.

[2] نفس المرجع..

[3] نفس المرجع.

1. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم هندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
2. **مصلحة التطوير:** تطوير شبكات الموجودة.
3. **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
4. **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتحدب الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.
5. **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
6. **رئيس مشروع "أيمسانMSAN":** يهتم بتسيير مشروع "أيمسان" وهو مشروع جديد لإيصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الإنترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى *MSAN*.
7. **وحدة الهياكل القاعدية:** وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والقوالب الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسماءها بالإضافة على خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرة وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير بالإضافة إلى خلية للمساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسات في الجانب التقني وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات والجانب التجاري.[1]

الفرع الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية بالمدية

أولا: أهداف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق؛
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن،العمل على إرضائهم؛
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛

[1] معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر المدية.

- تقديم خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة؛
- زيادة الخدمات المباعة.[1]

ثانيا: مهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية: ترتكز مهامها على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاويهم؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات....إلخ؛
- إيصال الأنترنت إلى كل بيت؛
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة.
- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية.....إلخ.[2]

ثالثا: خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت؛
- خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق **ADSL**؛
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي؛
- خدمة الويسي**WICI**تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك؛
- بطاقات المتعبئة الخاصة بخدمات **WICI**وبطاقات التعبئة بسعر 500دج ثمانية أيام أنترنت، 1600دج ثلاثون يوم أنترنت[1]

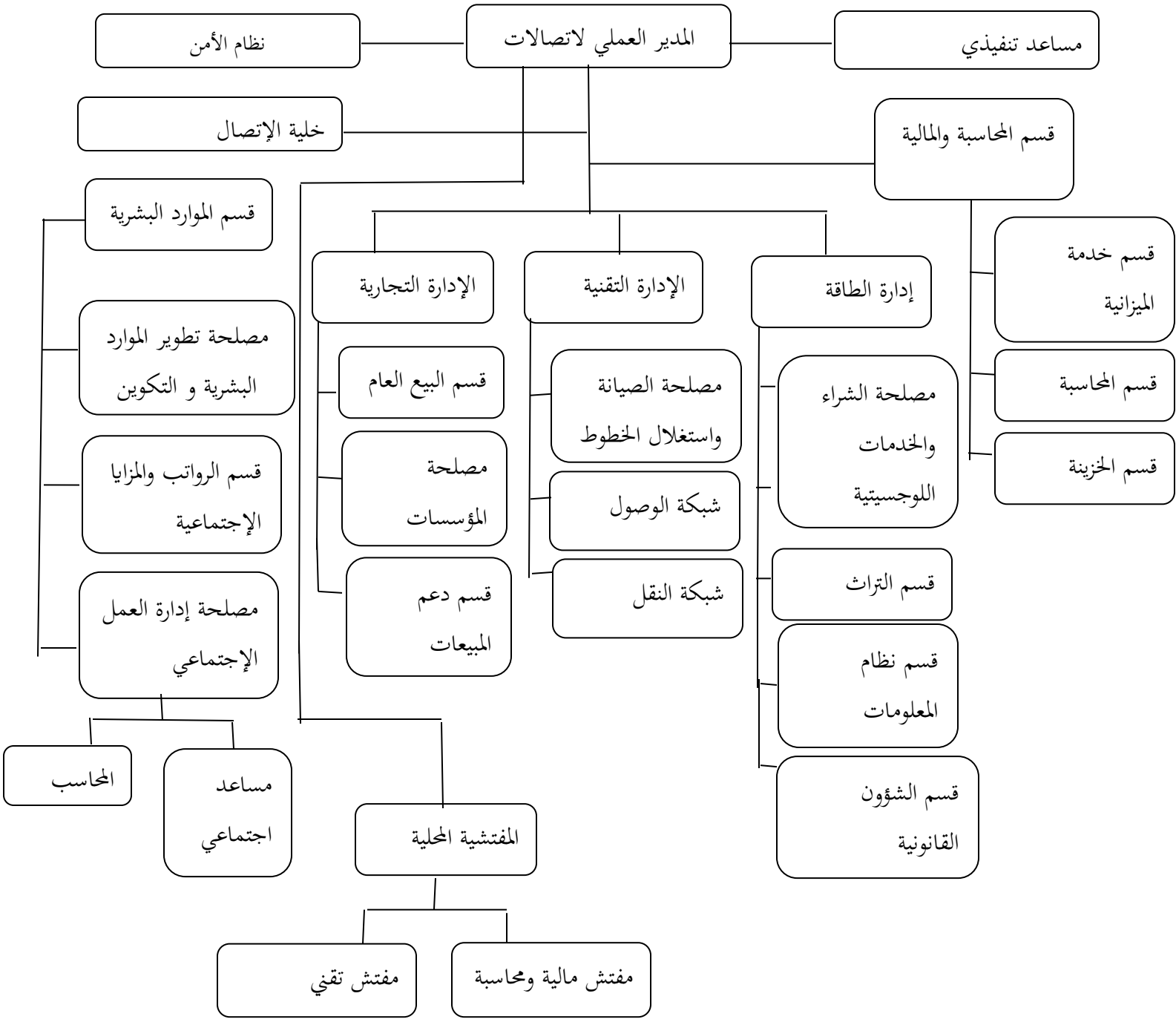
[1]المرجع نفسه.

[2]نفس المرجع.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

ويحدد الهيكل التنظيمي بدقة العالقة الإدارية والوظيفية في المؤسسة موزعة فيع مختل الوظائف والأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط ويتمثل فيما يلي:

الشكل رقم14: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



[1]المرجع نفسه.

المصدر: تم استلامه من مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي اتبعت في تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة علمية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمختلف مراتبهم بمؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة المدية -،حيث استهدفت الدراسة عينة مقصودة قدرت ب 30 موظف، وبالتالي تم توزيع (30 استمارة) وذلك على جميع أفراد العينة المختارة، وتم الحصول على 29 استمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته96.66 % من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تداول الاستبيان

الاستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	30	100%
المسترجعة	29	96.66%
غير المسترجعة	01	3.33%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تداول الاستبيان

بعد توزيع الاستمارات والانتهاء من جمعها تم الحصول على 29 استمارة من مجموع 30، كما أن استمارة واحدة لم تسترجع.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتتمثل في الآتي:

أولا: الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظفين وبالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ثانيا: الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان المتمثل بمجموعة من الأسئلة الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وذلك للوقوف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتكون هذا الاستبيان من 45 عبارة مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة ويمكن توضيح مكونات الاستبيان فيما يلي:

الجزء الأول: يضم مجموعة من البي انات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الاجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

الجزء الثاني: ويشمل محورين أساسيين:

- **المحور الأول**: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة ب"الإدارة الإستراتيجية" في المؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من20 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد فرعية تتمثل في:
  - بعد التحليل الإستراتيجي: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد الصياغة الإستراتيجية: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد التنفيذ الإستراتيجي: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد الرقابة الإستراتيجية: يتضمن 5 عبارات.
- **المحور الثاني**: ويتضمن العبارات الخاصة ب"الميزة التنافسية" في المؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من 20 عبارة مقسمة على أربع أبعاد فرعية كما يلي:
  - بعد التكاليف: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد الجودة: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد المرونة: يتضمن 5 عبارات؛
  - بعد التسليم: يتضمن 5 عبارات.

الفرع الثاني: مقياس التحليل

تم قياس المتغيرين المستقل والتابع عن طريق استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان بما يتوافق ودرجة أهميتها لدى المستجيب. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: درجة أهمية بنود الاستمارة بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول السابق ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، وثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5= 0.8.بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	**1 إلى 1.79**	**1.80 إلى 2.59**	**2.6 إلى 3.39**	**3.4 إلى4.19**	**4.2 إلى5**
الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الإستبيان

الفرع الثالث: تطبيق أداة الدراسة

لتطبيق الاستبيان يجب الاستعانة بمجموعة من الإجراءات الهامة متمثلة في الخطوات التالية:

- **أولا:** الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة من خلال التأشير على اتفاقية التربص.
- **ثانيا:** إعداد الاستبيان لتحكيمه ثم إجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة؛
- **ثالثا:** توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة من أجل الإجابة على محاورها ثم استرجاعها حيث تم استرجاع 29 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت ب 96.66%؛
- **رابعا:** تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**spss**)وباستخدام المؤشرات الإحصائية التي سيتم التعرض لها فيما بعد.

الفرع الرابع: قياس صدق وثبات الأداة

لقياس صدق أداة الاستبيان، واختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة سنقوم بحساب معامل الثبات ومعامل الارتباط.

أولا: قياس ثبات الأداة

تم استخدام معامل **ألفاكرونباخ** لقياس الثبات الكلي للاستبيان، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
المحور الأول	**20**	**0.904**
المحور الثاني	**20**	**0.924**
معامل الثبات الكلي للاستبيان	**40**	**0.951**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج**SPSS**

نلاحظ من نتائج الجدول أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للاستبيان يساوي **0.951** أي ما نسبته **95%**، وأن معامل الثبات للمحور الأول **0.904** أي ما **نسبته 90%**، أما المحور الثاني فكانت قيمته **0.951** أي ما نسبته **92%**، وهذه القيم المذكورة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى**0.70** أي ما نسبته **70%** وعليه فإن الاستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفي بأغراض الدراسة بشكل ممتاز وتدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

ثانيا: الاتساق الداخلي لمحور الإدرة الإستراتيجية

أي قياس صدق الاتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 05:معامل الارتباط بيرسون بين المحاور

الإدارة الإستراتيجية	التنافسية الميزة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإستراتيجي التحليل	**0.55**	**0.002**
الإستراتيجية الصياغة	**0.809**	**0**
الإستراتيجي التنفيذ	**0.61**	**0**
الإستراتيجية الرقابة	**0.775**	**0**
الإستراتيجية ككل الإدارة	**0.83**	**0**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطياتSPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية بلغ 0.550

أما بين الصياغة الإستراتيجية والميزة التنافسية فقد بلغ **0.809**،كما بلغ **0.610** بين التنفيذ الإستراتيجي الميزة التنافسية ، وبلغ بين الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية **0.775**، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية نجدها بلغت **0.830**. وجميع القيم السابقة جاءت موجبة وهذا يدل أن الارتباط بينهما طردي، كما جاءت نتائج هذا الارتباط كلها عند مستوى الدلالة **0.05**.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج **SPSS**الإصدار 26، وهذا من أجل الحصول على النتائج الدقيقة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها هي:

- **التكرارات والنسب المئوية**: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية =(تكرار المجموعة × 100/ المجموع الكلي للمتغيرات)

- **معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ**: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$A = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)^{a}$$

حيث أن :

- **A**: يمثل ألفا كرونباخ؛
- **N**:.يمثل عدد الأسئلة؛
- **vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان؛
- **vi**: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- . **المتوسط الحسابي الانحراف المعياري**: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

- **الإنحدار البسيط**: يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل وآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع(الميزة التنافسية) نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل(الإدارة الإستراتيجية)، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المتوية، وتحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقا لسلم ليكرت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق الى تحليل خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق ما يلي:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

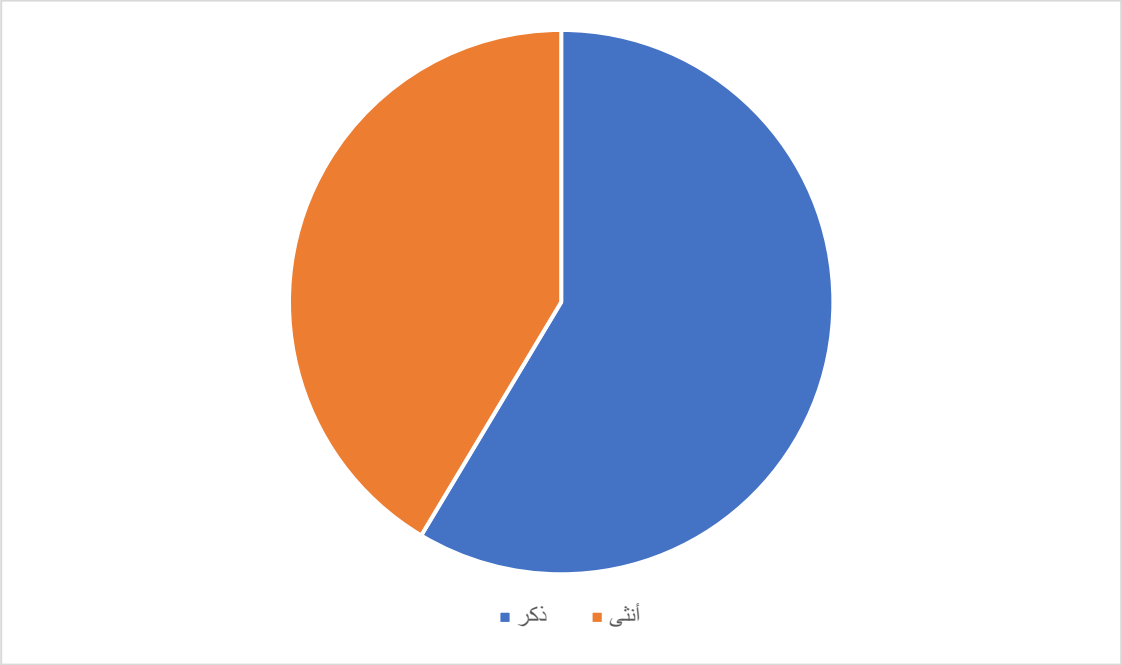
الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	%58.6
أنثى	12	%41.4
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 58.6% في حين بلغت نسبة الإناث 41.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.ويمكن تلخيص نتائج الجدول في الشكل الآتي

الشكل رقم15 :توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات **SPSS**

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

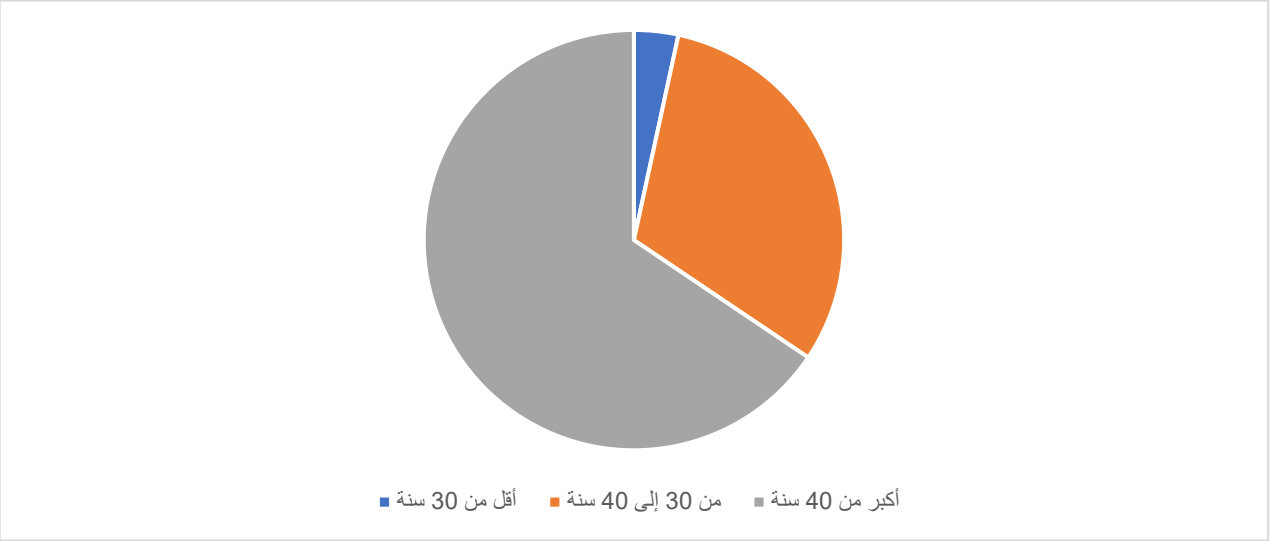
الجدول رقم07: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	**1**	**%3.4**
من 30 إلى 40 سنة	**9**	**%31**
أكبر من 40 سنة	**19**	**%65.5**
المجموع	**29**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة المسيطرة هي فئة أكبر من 40 سنة بنسبة 65.5% ثم تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 31.4 % ثم في الأخير الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 3.4 %، و هذا يبين لنا أن موظفي إدارة إتصالات الجزائر –المدية– أغلبهم من فئة الكهول. والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات **SPSS**

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

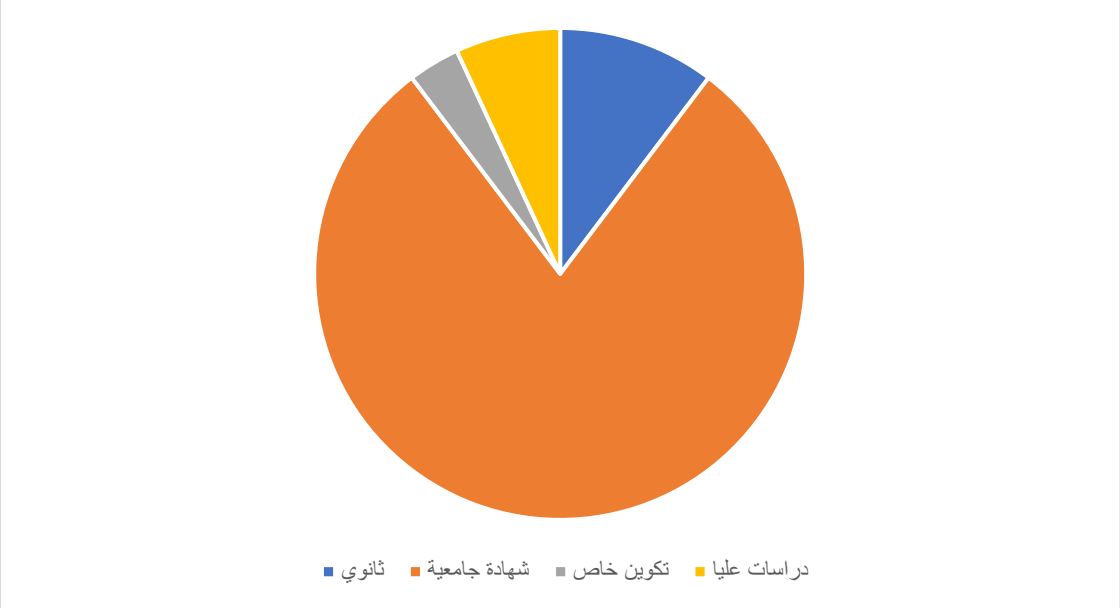
الجدول رقم08: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	%10.3
شهادة جامعة	23	%79.3
تكوين خاص	1	%3.4
دراسات عليا	2	%6.9
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين متحصلين على شهادة جامعية بنسبة بلغت 79.3% وبفارق كبير عن البقية، ثم تليها فئة المتحصلين على مستوى ثانوي ب 10.3 % ثم دراسات عليا ب 6.9% وفي الأخير فئة تكوين خاص ب 3.4%، وبالتالي نستنتج أن معظم موظفي إتصالات الجزائر –المدية– متحصلين على شهادات جامعية. والشكل الموالي يلخص هذا.

الشكل رقم17: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية

الجدول رقم09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

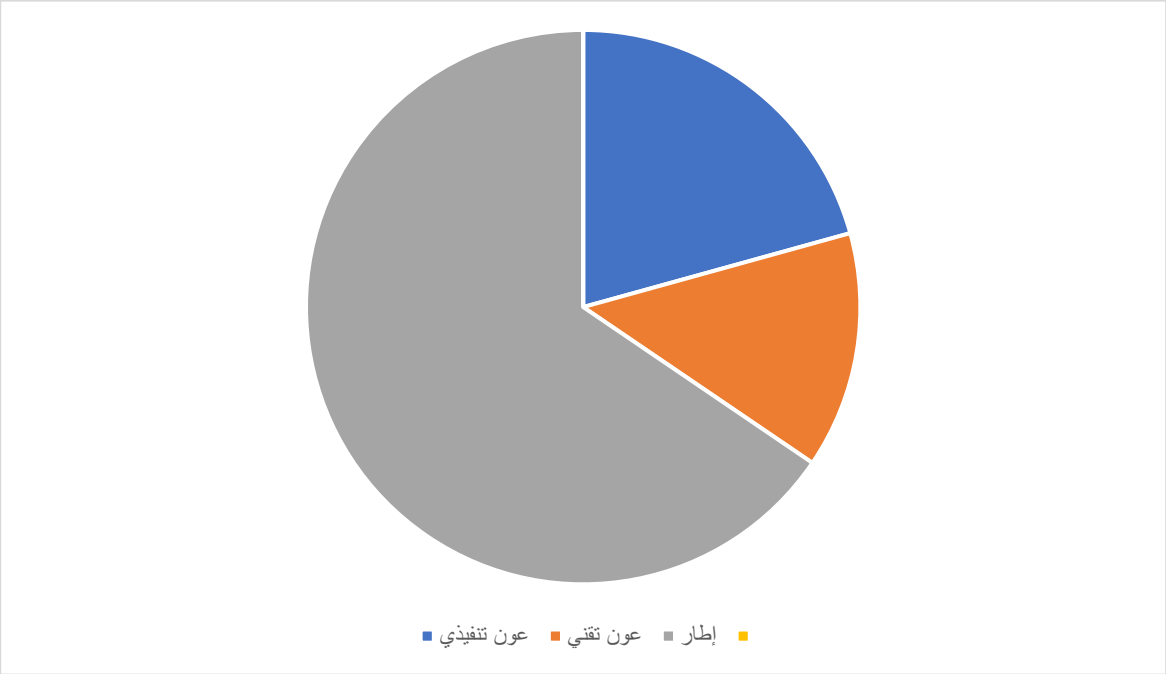
الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	**6**	**%20.7**
عون تقني	**4**	**%13.8**
إطار	**19**	**%65.5**
المجموع	**29**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لأغلبية موظفي اتصالات الجزائر –المدية– هم في منصب إطار بنسبة تقدر ب65.5%، تليها فئة عون تنفيذي بنسبة 20.7% وفي الأخير فئة عون تقني بنسبة 13.8% .

والشكل الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

الشكل رقم18: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

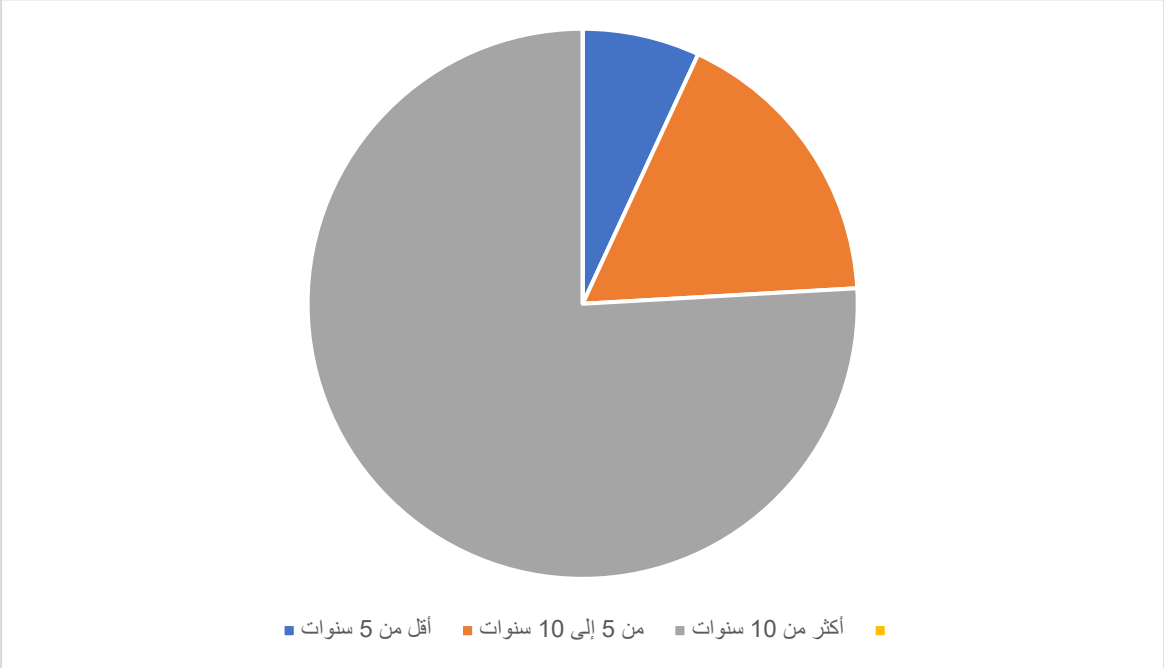
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	**2**	**%6.9**
من 5 إلى 10 سنوات	**5**	**%19.2**
أكثر من 10 سنوات	**22**	**%75.9**
المجموع	**29**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر هي في فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت ب75.9% ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 19.2% وفي الأخير نجد فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 6.9%، و منه نستنتج أن أغلب موظفي إدارة إتصالات الجزائر-المدية- من ذوي الخبرة الكبيرة.

والشكل التالي يلخص لنا ذلك

الشكل رقم19:توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم بتحليلنتائج محاور الاستبيان والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية – ، وقد قمنا أيضا بالاستعانة ببرنامج SPSSوباستعمال الأساليب الإحصائية التي تم ذكرها من قبل.

الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الإدارة الإستراتيجية

سنقوم بتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الإدارة الإستراتيجية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا أيضا نتيجة القبول.

أولا: التحليل الوصفي لبعد التحليل الإستراتيجي

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد التحليل الإستراتيجي

الجدول رقم11:المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحليل الإستراتيجي

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	0	9	10	10	4.03	0.823	عالية	1
	%	0	0	31	34.5	34.5				
2	التكرار	1	1	11	10	6	3.66	0.974	عالية	5
	%	3.4	3.4	37.9	34.5	20.7				
3	التكرار	0	2	11	11	5	3.66	0.857	عالية	4
	%	0	6.9	37.9	37.9	17.2				
4	التكرار	1	2	5	13	8	3.86	1.026	عالية	3
	%	3.4	6.9	17.2	44.8	27.6				
5	التكرار	1	1	2	18	7	4	0.886	عالية	2
	%	3.4	3.4	6.9	62.1	24.1				
بعد التحليل الإستراتيجي							3.842	0.913	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب4.03 و انحراف معياري 0.823 ،أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب3.66 والانحراف المعياري ب0.974، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب3.66 وانحراف معياري 0.857، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 3.86 وانحرافها المعياري 1.026، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي4 وانحرافها المعياري 0.886، والمتوسط الحسابي لبعد التحليل الإستراتيجي تم تقديره 3.842 بدرجة عالية مما يدل على قوة وفعالية التحليل الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– ، كما جاء الانحراف المعياري 0.913 أي محصور بين (1–0) مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد الصياغة الإستراتيجية

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد الصياغة الإستراتيجية

الجدول رقم12: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الصياغة الإستراتيجية

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	2	1	18	8	4.10	0.772	عالية	2
	%	0	6.9	3.4	62.1	27.6				
2	التكرار	1	1	3	15	9	4.03	0.944	عالية	4
	%	3.4	3.4	10.3	51.7	31				
3	التكرار	0	1	3	16	9	4.14	0.743	عالية	1
	%	0	3.4	10.3	55.2	31				
4	التكرار	2	1	1	16	9	4	1.069	عالية	5
	%	6.9	3.4	3.4	55.2	31				
5	التكرار	1	1	2	17	8	4.03	0.906	عالية	3
	%	3.4	3.4	6.9	58.6	27.6				
بعد الصياغة الإستراتيجية							4.06	0.898	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب4.10 و انحراف معياري 0.772 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب4.03 والانحراف المعياري ب0.944، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب4.14و انحراف معياري 0.743، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 4 وانحرافها المعياري 1.069، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي4.03 وانحرافها المعياري0.906، والمتوسط الحسابي لبعد الصياغة الإستراتيجية تم تقديره 4.06 بدرجة عالية وهذا يدل على جودة ودقة الصياغة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– ،كما جاء الانحراف المعياري 0.898 مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد التنفيذ الإستراتيجي

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد التنفيذ الإستراتيجي

الجدول رقم13: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التنفيذ الإستراتيجي

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	1	0	5	17	6	3.93	0.842	عالية	2
	%	3.4	0	17.2	58.6	20.7				
2	التكرار	0	2	5	18	4	3.83	0.759	عالية	3
	%	0	6.9	17.2	62.1	13.8				
3	التكرار	1	2	8	13	5	3.66	0.974	عالية	5
	%	3.4	6.9	27.6	44.8	17.2				
4	التكرار	0	0	5	17	7	4.07	0.651	عالية	1
	%	0	0	17.2	58.6	24.1				
5	التكرار	0	1	9	14	5	3.79	0.774	عالية	4
	%	0	3.4	31	48.3	17.2				
بعد التنفيذ الإستراتيجي							3.86	0.8	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب3.93 و انحراف معياري 0.842 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب3.83 والانحراف المعياري ب0.759، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب3.66 و انحراف معياري 0.947، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 4.07 وانحرافها المعياري 0.651، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي3.79 وانحرافها المعياري 0.774، والمتوسط الحسابي لبعد التنفيذ الإستراتيجي تم تقديره 3.86 بدرجة عالية مما يدل على توفر عوامل نجاح تطبيق التنفيذ الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– ، كما جاء الانحراف المعياري 0.8 أي محصور بين (1–0) مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

رابعا: التحليل الوصفي لبعد الرقابة الإستراتيجية

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد الرقابة الإستراتيجية

الجدول رقم 14: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الرقابة الإستراتيجية

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	1	1	4	14	9	4	0.964	عالية	1
	%	3.4	3.4	13.8	48.3	31				
2	التكرار	0	4	7	12	6	3.69	0.967	عالية	5
	%	0	13.8	24.1	41.4	20.7				
3	التكرار	0	3	5	15	6	3.83	0.889	عالية	3
	%	0	10.3	17.0	51.7	20.7				
4	التكرار	1	1	7	13	7	3.83	0.966	عالية	4
	%	3.4	3.4	24.1	44.8	24.1				
5	التكرار	0	2	5	16	6	3.9	0.817	عالية	2
	%	0	6.9	17.2	55.2	20.7				
الرقابة الإستراتيجية							3.85	0.920	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب 4 و انحراف معياري 0.964 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب3.69 والانحراف المعياري ب0.967، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب3.83 وانحراف معياري 0.889، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري 0.966، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي3.9 وانحرافها المعياري0.817، والمتوسط الحسابي لبعد التنفيذ الإستراتيجي تم تقديره 3.85 بدرجة عالية مما يدل على جودة وفعالية نظام الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– ، كما جاء الانحراف المعياري 0.920 مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين. ويتضح من العرض التحليلي للأبعاد أن مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية–تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية وتوفير عوامل نجاح هذه الأخيرة بشكل عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإدارة الإستراتيجية 3.9 بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري الكلي للمحور ب0.883 مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية

سنقوم بتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الميزة التنافسية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا أيضا نتيجة القبول.

أولا: التحليل الوصفي لبعد التكاليف

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد التكاليف

الجدول رقم15: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التكاليف

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	3	8	10	8	3.79	0.978	عالية	3
	%	0	10.3	27.6	34.5	27.6				
2	التكرار	1	1	4	16	7	3.93	0.923	عالية	1
	%	3.4	3.4	13.7	55.2	24.1				
3	التكرار	0	2	6	16	5	3.83	0.805	عالية	2
	%	0	6.9	20.7	55.2	17.2				
4	التكرار	0	4	8	2	5	3.62	0.942	عالية	5
	%	0	13.8	27.6	41.4	17.2				
5	التكرار	0	3	8	15	3	3.62	0.820	عالية	4
	%	0	10.3	27.6	51.7	10.3				
التكاليف							3.76	0.894	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب3.79 وانحراف معياري 0.978 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب3.93 والانحراف المعياري ب0.923، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب3.82 وانحراف معياري 0.805، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 3.62 وانحرافها

المعياري 0.942، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي3.62 وانحرافها المعياري 0.820، والمتوسط الحسابي لبعد التكاليف تم تقديره 3.76 بدرجة عالية مما يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– تتميز بانخفاض التكاليف وتعمل باستمرار على خفضها، كما جاء الانحراف المعياري 0.894 أي محصور بين (1-0) مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد الجودة

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكدلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد الجودة

الجدول رقم16: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الجودة

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	0	3	18	8	4.17	0.602	عالية	2
	%	0	0	10.3	62.1	27.6				
2	التكرار	0	0	4	19	6	4.07	0.593	عالية	3
	%	0	0	13.8	65.5	20.7				
3	التكرار	0	0	2	19	8	4.21	0.559	عالية جدا	1
	%	0	0	6.9	65.5	27.6				
4	التكرار	0	2	5	16	6	3.90	0.817	عالية	5
	%	0	6.9	17.2	55.2	20.7				
5	التكرار	0	0	7	17	5	3.93	0.651	عالية	4
	%	0	0	24.1	58.6	17.2				
الجودة							4.06	0.644	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب4.17 وانحراف معياري 0.602 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب4.07 والانحراف المعياري ب0.593، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب4.21 وانحراف معياري 0.559، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 3.9 وانحرافها المعياري 0.817، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي 3.93 وانحرافها المعياري 0.651، والمتوسط الحسابي لبعد

الجودة تم تقديره 4.06 بدرجة عالية مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– تقدم جودة عالية في منتجاتها وتعمل دائما على تحسينها، كما جاء الانحراف المعياري 0.644 أي محصور بين (1–0) مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد المرونة

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكذلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد المرونة

الجدول رقم 17: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المرونة

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	1	6	13	9	4.03	0.823	عالية	3
	%	0	3.4	20.7	44.8	31				
2	التكرار	0	1	3	18	7	4.07	0.704	عالية	2
	%	0	3.4	10.3	625.1	24.1				
3	التكرار	0	0	4	15	10	4.21	0.675	عالية جدا	1
	%	0	0	13.8	51.7	34.5				
4	التكرار	0	0	8	15	6	3.93	0.704	عالية	5
	%	0	0	27.6	51.7	20.7				
5	التكرار	1	0	5	14	9	4.03	0.906	عالية	4
	%	3.4	0	17.2	48.3	31				
المرونة							4.05	0.762	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب4.03 وانحراف معياري 0.823 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب4.07 والانحراف المعياري ب0.704، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب4.21 وانحراف معياري 0.675، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 3.93 وانحرافها المعياري 0.704، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي 4.03 وانحرافها المعياري0.906 ، والمتوسط الحسابي لبعد المرونة تم تقديره 4.05 بدرجة عالية مما يدل على أن هناك مرونة عالية في منتجات مؤسسة اتصالات

الجزائر فرع-المدية- وأن المؤسسة تتسم أيضا بمرونة عالة اتجه بيئتها ، كما جاء الانحراف المعياري 0.762 مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

رابعا: التحليل الوصفي لبعد التسليم

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة وكذلك المؤشرات الإحصائية الخاصة بهم في بعد التسليم

الجدول رقم 18: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التسليم

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	0	1	4	18	6	4	0.707	عالية	5
	%	0	3.4	13.8	62.1	20.7				
2	التكرار	0	0	4	14	11	4.24	0.689	عالية جدا	1
	%	0	0	13.8	48.3	37.9				
3	التكرار	0	1	3	14	11	4.21	0.774	عالية جدا	2
	%	0	3.4	10.3	48.3	37.9				
4	التكرار	0	0	5	14	10	4.17	0.711	عالية	3
	%	0	0	17.2	48.3	34.5				
5	التكرار	0	1	3	15	10	4.17	0.759	عالية	4
	%	0	3.4	10.3	51.7	34.5				
التسليم							4.16	0.728	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى جاء ب 4 وانحراف معياري 0.707 ، أما العبارة الثانية فقد جاء المتوسط الحسابي ب4.24 والانحراف المعياري ب0.689، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد قدر المتوسط الحسابي ب4.21 وانحراف معياري 0.774، والعبارة الرابعة متوسطها الحسابي 4.17 وانحرافها المعياري 0.711، وأخيرا العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي4.17 وانحرافها المعياري0.759، والمتوسط الحسابي لبعد التسليم تم تقديره 4.16 بدرجة عالية مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -المدية- توفر وسائل متطورة

وعالية الأداء خلال تسليم منتجاتها و توفر لزبائنها تسهيلات الحصول على المنتج ، وجاء الانحراف المعياري 0.728 مما يدل على عدم تشتت آراء الموظفين.

ويتضح من خلال هذا العرض للأبعاد الميزة التنافسية أن مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-تهتم بدرجة عالية بالميزة التنافسية وتعمل على بقاءها وتطويرها بشكل عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية 4.01 بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري الكلي للمحور ب0.762 مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاستناد إلى مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- **(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**
- **(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

الجدول رقم 19: اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

البيان	التحليل الإستراتيجي				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	0.303	0.55	0.436	3.422	0.02

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه أثر التحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث نصت نتائج التحليل الإحصائي على ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.303**بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وهو ما يوضح أن العلاقة بين المتغيرين طردية بارتباط طردي ضعيف.
- بلغت قيمة معامل التحديد **R2=0.55**وهذا يعني أن **55%** من التغيرات في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن التحليل الإستراتيجي.
- بلغت قيمة معامل الانحدار**B=0.436** وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التحليل الإستراتيجي تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.436**.
- بلغت T المحسوبة **3.422** عند مستوى معنوية **0.02** وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو ذلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- **(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**
- **(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

الجدول رقم 20: اختبار الانحدار الخطي البسيط للصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

البيان	الصياغة الإستراتيجية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	0.809	0.654	0.604	7.149	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه أثر الصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث نصت نتائج التحليل الإحصائي على ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.809** بين الصياغة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وهو ما يوضح أن العلاقة بين المتغيرين طردية بارتباط طردي قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد **R2=0.654** وهذا يعني أن **65.4%** من التغيرات في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن الصياغة الإستراتيجية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.604** وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في الصياغة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.604**.
- بلغت **T** المحسوبة **T=7.149** عند مستوى معنوية **0.00** وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو ذلالة إحصائية للصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التنفيذ الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**
- **(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التنفيذ الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

الجدول رقم 21: اختبار الانحدار الخطي البسيط التنفيذ الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

البيان	التنفيذ الإستراتيجي				
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.610	0.372	0.537	3.998	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه أثر الصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث نصت نتائج التحليل الإحصائي على ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.610** بين التنفيذ الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وهو ما يوضح أن العلاقة بين المتغيرين طردية بارتباط طردي متوسط.
- بلغت قيمة معامل التحديد **R2=0.372** وهذا يعني أن **37.2%** من التغيرات في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن التنفيذ الإستراتيجي.
- بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.537** وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التنفيذ الإستراتيجي تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.537**.
- بلغت T المحسوبة **3.998** عند مستوى معنوية **0.00** وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو ذلالة إحصائية للتنفيذ الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- **(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

- **(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

الجدول رقم 22:اختبار الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

البيان	الرقابة الإستراتيجية				
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.775	0.600	0.543	6.364	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه أثر الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث نصت نتائج التحليل الإحصائي على ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.775**بين الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وهو ما يوضح أن العلاقة بين المتغيرين طردية بارتباط طردي قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد **R2=0.600**وهذا يعني أن **60%** من التغيرات في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن الرقابة الإستراتيجية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار**B=0.543** وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في الرقابة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.543**.

- بلغت T المحسوبة**6.364** عند مستوى معنوية **0.00** وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو ذلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

- **(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**
- **(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

الجدول رقم 23:اختبار الانحدار الخطي البسيط للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	الإدارة الإستراتيجية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	0.830	0.688	0.770	7.718	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه أثر الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث نصت نتائج التحليل الإحصائي على ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=0.830**بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وهو ما يوضح أن العلاقة بين المتغيرين طردية بارتباط طردي قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد **R2=0.688**وهذا يعني أن **68.8%** من التغيرات في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن الإدارة الإستراتيجية.

- بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.770** وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.770**.
- بلغت T المحسوبة **7.718** عند مستوى معنوية **0.00** وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو ذلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**.

الخلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر ومدى تحقيق الإدارة الإستراتيجية للميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلبية موظفي وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية من فئة الذكور؛
- جل موظفي وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية أكبر من 40 سنة؛
- الأغلبية الساحقة من المستوى التعليمي لموظفي وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية من أصحاب الشهادات الجامعية؛
- أغلبية مناصب موظفي وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية هم في منصب إطار؛
- يتمتع معظم موظفي وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية بخبرة طويلة لأكثر من 10 سنوات؛
- توفر أبعاد الإدارة الإستراتيجية بدرجات عالية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- توفر أبعاد الميزة التنافسية بدرجات عالية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وجدننا أن الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يكمن في تعزيز نقاط القوة لاستغلال الفرص ومعالجة نقاط الضعف لتتفادي المخاطر وذلك من خلال التركيز على احتياجات السوق وإشباعها بطرق بأفضل الطرق.

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بأداء عمليات الإدارة الإستراتيجية بطريقة فعالة مكنتها من تقديم منتجات ذات جودة بتكاليف منخفضة أشبعت بها رغبات السوق في الجزائر.

1. نتائج اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى: تطبق وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية الإدارة الإستراتيجية؛**
- من خلال نتائج الدراسة وجدنا أن منظمة اتصالات الجزائر تطبق الإدارة الإستراتيجية، حيث تقوم بعمليات الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل الإستراتيجي والصياغة والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية.
- **الفرضية الثانية: تمتلك وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية– إلى ميزة تنافسية؛**
- أثبتت نتائج الدراسة أن منظمة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية من خلال اهتمامها بأبعاد الميزة التنافسية نظرا لتميزها بانخفاض التكاليف وتقديمها لمنتجات ذات جودة عالية ومرونتها وتسليم منتجاتها للزبائن بطرق عالية الأداء.
- **الفرضية الثالثة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية يساهم في الإبقاء على الميزة التنافسية؛**
- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية حيث وجدنا أن المنظمة تهتم بتحسين جودة منتجاتها باستمرار، كما تسعى للبحث عن منتجات تفوق رغبات الزبائن إضافة إلى استعدادها لمواكبة كل تغير تكنولوجي محتمل وذلك بالاعتماد على عمليات الإدارة الإستراتيجية؛
- **الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع –المدية–؟.**
- وجدنا من خلال هذه الدراسة أن إجابات العينة تؤيد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.5) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في منظمتهم.

2. **نتائج الدراسة:** من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

أ. **نتائج الجانب النظري**

- تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الأساليب التي تساعد في الحصول على الميزة التنافسية؛
- الإستراتيجيات التنافسية أساس بناء الميزة التنافسية؛
- الاهتمام بتحيل البيئة الداخلية لاستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والاهتمام بالبيئة الخارجية لاقتناص الفرص وتفادي المخاطر؛
- تقوم الإدارة الإستراتيجية على أربع عمليات أساسية تتمثل في التحليل الإستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية.
- ترتكز الميزة التنافسية على أربع أبعاد أساسية تتمثل في التكاليف، الجودة، المرونة، التسليم.

ب. **نتائج الجانب التطبيقي**

- وجود اهتمام عالي بالإدارة الإستراتيجية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- وجود اهتمام عالي بالميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة؛
- تعمل المنظمة محل الدراسة على تطوير ميزتها التنافسية باستمرار بهدف إبقاءها؛
- لقد ساهمت الإدارة الإستراتيجية منظمة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية.

3. **التوصيات والاقتراحات**

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة توفير دورات تكوينية للموظفين من أجل إثراء الرصيد المعرفي والتعلم المستمر لاستعمال التكنولوجيا؛
- ضرورة توظيف موظفين من فئة الشباب يحبون الإبداع والتحديات؛
- العناية بنشاطات البحث والتطوير؛
- ضرورة إطلاع جميع العاملين برسالة المنظمة لتحفيزهم وتوجيه جهودهم؛
- توفير نظم المعلومات للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية؛
- اعتماد أسلوب الجودة الشاملة.

4. آفاق الدراسة

بعد انتهاءنا من معالجة موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية رأينا أن هناك مجموعة من المجالات جديرة بالدراسة نذكر منها:

- دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؛
- دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة؛
- دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- دور التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع :

- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. نعيم إبراهيم الظاهر،"**أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها**"، عالم الكتب الحديث، الأردن،2010؛
2. خالد أحمد فرحات المشهداني- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "**مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم** "، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع ،الأردن،2014؛
3. ثائر شاكر محمد الهيتي, سامي ذياب الغريري، "**التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشايع التنموية**"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الإردن2014؛
4. الحسيني، فلاح حسن عذاء، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها–مداخلها –عملياتها المعاصرة**"،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006؛
5. زيد منير عبودي,**الإدارة الإستراتيجية**, دار الكنوز النشر, ط1, عمان, 2006, ص35؛
6. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق (كمدخل كمي و تحليلي)**، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان, الأردن، 2004؛
7. تريجو و زيمرمان، (ترجمة إبراهيم علي البرلسي)، **إستراتيجية الإدارة العليا, ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998؛
8. جمال داود ابو دولة وآخرون ،**الأداء الاستراتيجي (بحوث محكم ة منتقاه)**، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2010 ؛
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ،،2006 ؛
10. علاء فرحان طالب، "**استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012؛
11. صالح عبد الرضا رشيد، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، ،2009؛
12. محمد صقور – رعد الصرن، "**الإجازة في تقانة المعلومات**"، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018؛
13. عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، "**الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين – النظرية والتطبيق–**"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 ؛

14. غراب، كامل السيد، "**الإدارة الإستراتيجية**"، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1965؛.

15. مجيد الكرخي، "**التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ،2009 ؛

16. طاهر محسن الغالبي وائل محمد صبحي، "**الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007؛

17. أحمد القطامين، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ،2003؛

18. نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم و العمليات**، دار الثقافة،عمان، 2004؛

19. وائل محمد إدريس و طاهر الغالبي، "**الإدارة الاستراتيجية المفاهيم، العمليات**"، دار وائل للنشر، عمان،2011؛

20. محمد مصطفى السنهوري. "**الادارة الإستراتيجية – النظرية و التطبيق–**" .(الاولى، المحرر) دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2013؛

21. أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق في القرن 21**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001؛

22. العارف، ناديا، **الادارة الإستراتيجية :إدارة الالفية الثالثة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006؛

23. محمد منير محمد، "**الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركات و المؤسسات**"، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014؛.

24. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛

25. مدحت محمد أبو النصر، "**مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**"، المجموعة العربية للنشر، مصر،2009 ؛

26. علي بني مصطفى، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**"، دار زهران للنشر، الاردن، 2017؛

27. محمد فخري راضي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار أمجد للنشر، الاردن، 2016 ؛

28. زكرياء مطلك الدوري، "**الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"،دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ،2005 ؛

29. مدحت محمد أبو النصر، **"مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"**، المجموعة العربية للنشر، مصر ، 2009؛

30. عبد القادر الأسطة، **"أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة"**، الاكاديميون للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016؛

31. فلاح حسن الحسيني، **"الادارة الاستراتيجية"**، ط1 ، دار وائل، عمان، الاردن، ،2000؛

32. أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011؛

33. سعد غالب ياسين ،**الإدارة الإستراتيجية** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان, الأردن ، ،2002 ؛

34. شارلز و جاريثجونز, ترجمة رفاعي محمد رفاعي, محمد سيد احمد عبد المتعال، **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول, الرياض.2001؛

35. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الجديدة)**، مجموعة النيل العربية طباعة، نشر و توزيع, 2001؛

36. محسن احمد الخيضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، ط،1 مجموعة النيل العربية، مصر، ،2004 ؛

37. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، ،2000 ؛

38. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001؛

39. مصطفى محمود أبو بكر. **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ،2004 ؛

40. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، **أساسيات التسويق**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، ،2007 ؛

41. شارل هيلوجاريث جونز، **"الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"**، ترجمة :محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ،الرياض، 2008 ، ص 183.

42. طاهر منصور محسن الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009؛

43. طاهر منصور محسن الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009؛

44. د. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ،2008 ؛

45. رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة "نظرة بانورامية عامة"**، الوراق للنشر، الاردن، ،2001 ؛

46. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015؛.

47. يحي قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل للميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019؛

48. ياسين سعيد عامر، **الادارة وتحديات التغيير**، دار الكتب، مصر ،2001 ؛

49. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2015؛

50. مصطفى محمود أبو بكر " **المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004؛

51. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم و حالات دراسية –**، دار اليازوري العلمية، 2005 ؛

52. عبد المليك مزهودة، **"الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 ؛

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. مروان حمودة الدهدار، "**العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية**"، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غـــزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، الموسم الجامعي 2005-2006؛

2. منى قاستل – فتيحة بوحرود، **تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذجBCG،دراسة حالة iris للإلكترونيات بسطيف**، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019-2020؛.

3. د سعيدة تلخوخ، **إشكالية التنفيذ الإستراتيجي في منظمات الأعمال (مقاربة نظرية تحليلية)**، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس؛

4. برحال، عبد الوهاب، **علاقة إدارة المعرفة بالإعداد والتنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2017-2018؛

5. جحيف زكية، **أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة** – رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير –، تخصص إدارة: أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2006-2007 ؛

6. غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006؛

7. عثمان بود حوش، **تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 22أوت 1955 سكيكدة،الموسم الجامعي2007-2008؛

8. مناصرية سناء، ضيف الله إكرام، **دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية فرع فارمال–مصنع عنابة** –، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة08 ماي 1945، قالمة، 2013؛

9. بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، جامعة تيارت، السنة الدراسية 2006-2007؛

10. غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر؛2005-2006؛

11. نعمون إيمان، **"تحليل تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم االإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2017؛

12. عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدويةالأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ،كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، اللاذقية، ،2009 ؛

13. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ،2005 ص148.

14. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002؛

ثالثا: المجلات

1. مداح عرابي الحاج، "**أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد ،05 ،2012؛

2. هيفاء عبد الغني-عودة اللايد،**استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي**،دراسة تطبيقية شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية بالبصرة،مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد21،العدد2، 2013؛

3. علاء الدين خبابة، "**أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة**"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ،2018 ص515.

4. الطيب داودي ومراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكر ة، العدد12، نوفمبر 2007؛

5. عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات و المناجمنت**، العدد06،جامعة الجزائر،2015 ؛

6. سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (80) /العدد (1)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، جوان2021 ؛

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. قدور بن فالة، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الموسم الجامعي 2005-2006 ؛

2. الداوي الشيخ، **التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10مارس،2004 ؛

3. نوري منير – بارك نعيمة، "**إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**"، مداخلة في المؤتمر العلمي ،03 حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة ، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان، 2009؛

4. بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "**مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية**"، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 02 و01 نوفمبر 2010 ؛

خامسا: المطبوعات

1. بدراوي شهيناز، **مدخل لإدارة الأعمال– سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ليسانس–** ، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تلمسان ،الموسم الجامعي 2020-2021 ؛
2. د. رضوان أنساعد، **"مجموعة محاضرات للتسويق الإستراتيجي"**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021؛
3. ساوس الشيخ، **التنافسية والخيارات الإستراتيجية**، مطبوعة دروس في مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الموسم الجامعي 2017-2018 ؛
4. فراحتية العيد، **"دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"**، مطبوعة دروس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.

سادسا: الوثائق

1. وثائق تم الحصول عليها من وكالة اتصالات الجزائر –المدية–.

سابعا: المواقع الإلكترونية

1. موقع أسود البزنس، الرابط: www.business4lions.com؛
2. موقع شمس، رابط الموقع: www.starshams.com.
3. www.algerietelecom.dz موقع اتصالات الجزائر.

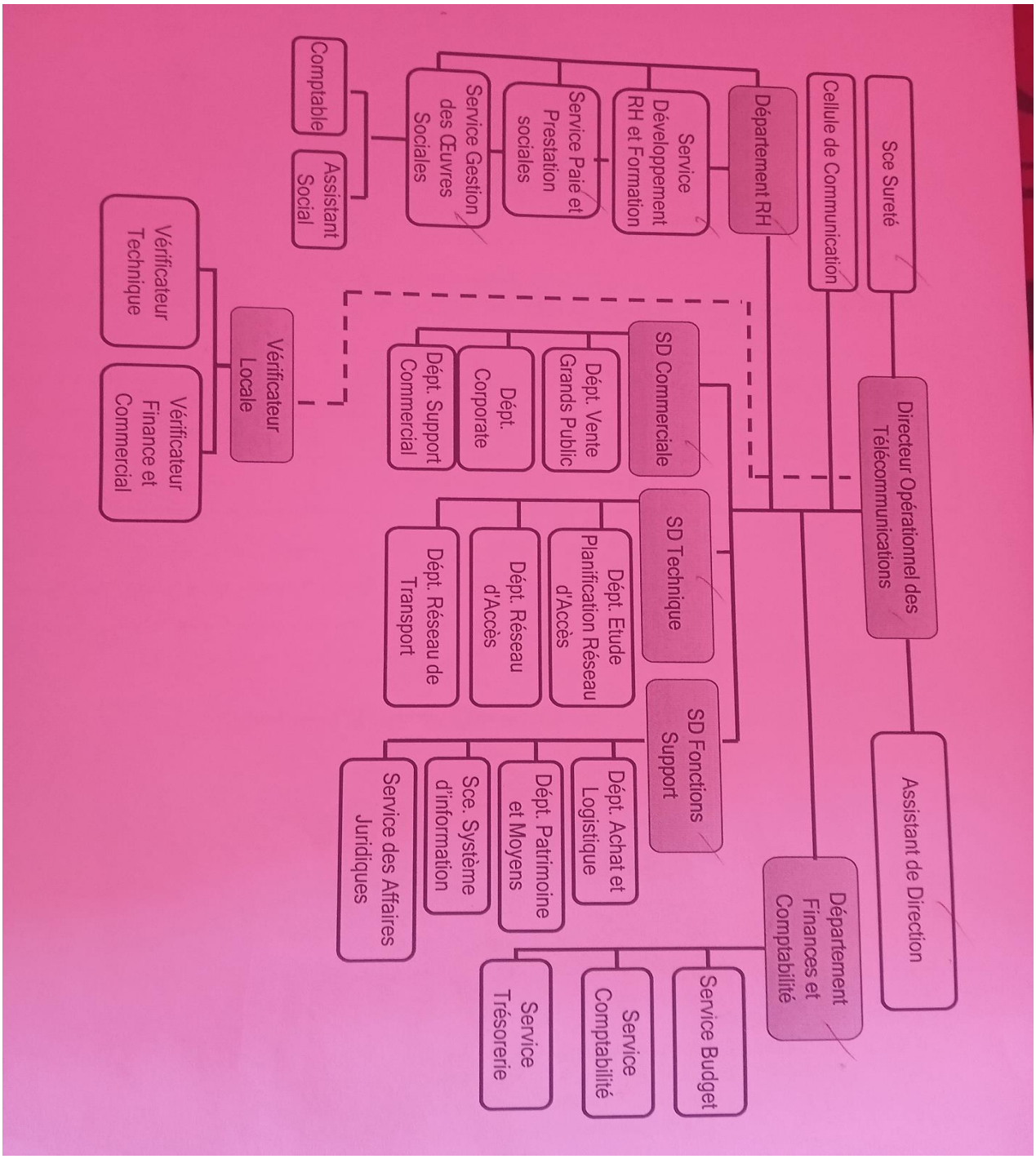
– المراجع باللغة الأجنبية

1. **Ansoff.H.T, "Corporate strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion،" Mc Grow–Hill، new York،1995؛**
2. **Lorange ،P."corporate planning:an executive view point،"Englewood cliffs، prentice–hall: new jersey،1980؛**
3. **Hill،C.W،& Jones،C.R."strategic Management Theory: an integrated approach"Houghton Mifflin College Div،edidtion:2006؛ ،**
4. **Jauch،L.R.& Glueck W.F"،Bussiness policy and strategic and strategic management10 "،th edition،new yourk،1988؛**

5. Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008؛
6. M.Porter, l'Avantageconcurrentiel: Comment devancersesconcurrents et maintenir son avancé،édition DUNOD, 1998؛
7. .Meyer, Alan D،What is strategy s distinctive competence. journal of management, 1991 p 821.
8. .
9. Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 2016. 12(2): 1–15.
10. Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive–strategy4076947, 13 May 2010؛
11. Gerard Garibaldi, Analyse Strategique, édition d'organisation Groupe Eyrolles , Paris, 3 émeed , 2008؛
12. Sicard Claude et P.O Gélinier, Le Manager stratège, DUNOD, Paris, 2001؛
13. Michael Porter, "L'avantage concurrentiel", Dunod, Paris, 1999؛
14. G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation,paris، 1994؛
15. Claude Sicard et P.O Gélinier ،Référence précédent؛

قائمة الملاحق

1. هيكل اتصالات الجزائر فرع المدية



2. اتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

الرقم : 67
المدية في: 2024/05/14

إلى السيد: مديرمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطالب بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنوان" **دورالإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية** ".
فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالب بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزدياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
بن عامر محمد إسلام	2001/08/13	المدية	191932037550
المسجلين في السنة :الثانية ماستر		تخصص : إدارة الاعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/05/15 إلى 2024/05/15
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة
المدير العملي للاتصالات بالمدية
السيد : رابح فرنان

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
سليماني محمد

3. الاستبيانات

- **استبيان المعلومات الشخصية**

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

التخصص: إدارة الأعمال

في إطار إعداد مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر قمنا بإعداد هذا الاستبيان للحصول على إجاباتكم من أجل دراسة موضوع "**دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**" فنرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.

- **يتكون هذا الاستبيان من 3 استمارات:** 1 المعلومات الشخصية-2 عبارات الإدارة اللإستراتيجية-3 عبارات الميزة التنافسية
- **يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.**

أولا: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ **أنثى** ☐

السن: أقل من30 سنة ☐ **من 30 إلى 40 سنة** ☐ **أكبر من 40 سنة** ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ **شهادة جامعية** ☐ **تكوين خاص** ☐ **دراسات عليا** ☐

الوظيفة الحالية: عون تنفيذي ☐ **عون تقني** ☐ **إطار** ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5سنوات ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **أكثر من10 سنوات** ☐

- **استبيان عبارات الإدارة الإستراتيجية**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحليل الإستراتيجي						
1	تستعمل منظمتكم الأدوات الشائعة للتحليل الإستراتيجي					
2	تقوم منظمتكم بتحديد المنتجات البديلة أو منتجات الإحلال					
3	لدى أصحاب المصلحة تأثير على منظمتكم					
4	لدى منظمتكم الرغبة في دخول أسواق جديدة					
5	تستطيع منظمتكم تحقيق ربحية في السوق المستهدف					
الصياغة الإستراتيجية						
1	تمثل الرؤيا تحدي لمنظمتكم تجعل العمل يبذل جهده					
2	توضح منظمتكم الرسالة لجميع الموظفين					
3	أهداف منظمتكم واضحة وتزيد عن 7 سنوات					
4	منظمتكم تهتم بالتزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة					
5	تتطلع المنظمة إلى المستقبل وتضع الماضي في اعتبارها					
التنفيذ الإستراتيجي						
1	تترجم المنظمة الإستراتيجية إلى خطط تشيغلية قابلة للتنفيذ					
2	يتم توضيح إجراءات التنفيذ لكل الموظفين					
3	يقوم بتطبيق استراتيجية المنظمة نفس الأشخاص الذين صاغوها					
4	تقوم منظمتكم بحشد الجهود والموارد لنجاح التنفيذ					
5	المستويات الإدارية التشغيلية تقوم بعرقلة التنفيذ و مقاومتة تطبيقه					
الرقابة الإستراتيجية						
1	عند اكتشاف أخطاء أثناء التنفيذ تقوم منظمتكم بتصحيح فوري لها					
2	تضع منظمتكم نظم ضبط وقياس رقابية صعبة ومعقدة					
3	في حال وجود ضعف في الأداء تلجأ منظمتكم إلى التصرف					

	العقابي					
4	النظام الرقابي المتبع في منظمتكم متناسب مع ظروفها					
5	عملية الرقابة في منظمتكم تزود بالمعلومات في الوقت المحدد					

- **استبيان عبارات الميزة التنافسية**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكاليف						
1	تتميز منظمتكم بانخفاض في التكاليف					
2	تهتم منظمتكم بالإستغلال الأمثل للموارد					
3	تقوم منظمتكم بملاحقة مستمرة لخفض التكاليف					
4	التغير التكنولوجي قد يبطل الإستثمارات السابقة والتعلم					
5	تتمتع منظمتكم بحصانة ضد العملاء إذ لا يمكنهم المساومة					
الجودة						
1	تسعى منظمتكم إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار					
2	تطبق منظمتكم إدارة الجودة الشاملة					
3	تقدم منظمتكم منتجات تلبي حاجات العميل أو تفوقها					
4	تتميز منتجات منظمتكم بالجودة العالية					
5	تقوم منظمتكم بمراقبة جودة منتجاتها باستمرار					
المرونة						
1	تستجيب منظمتكم بسرعة لاحتياجات العملاء					
2	تتسم منظمتكم بسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية					
3	تتميز منظمتكم بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية					
4	تتميز منظمتكم بالقدرة على تغيير مزيج المنتج					

5	تستطيع منظمتم مواكبة أي تغير تكنولوجي					
التسليم						
1	تقدم منظمتكم منتجاتها في الوقت المحدد					
2	تعتمد منظمتكم على التكنولوجيا في لتسهيل وصول الزبائن					
3	تقوم منظمتكم بالإنتقال إلى الزبون لتقديم المنتجات والخدمات اللازمة					
4	تسلم منظمتكم المنتجات للزبون بطريقة مقنعة ومرضية					
5	تمكن منظمتكم الزبون من الحصول على المنتج في أي وقت					

1. مخرجات SPSS

– معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x	Y
x1	Pearson Correlation	1	.485**	.631**	.469*	.765**	.550**
	Sig. (2-tailed)		.008	.000	.010	.000	.002
	N	29	29	29	29	29	29
x2	Pearson Correlation	.485**	1	.513**	.793**	.850**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.008		.004	.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
x3	Pearson Correlation	.631**	.513**	1	.660**	.826**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
x4	Pearson Correlation	.469*	.793**	.660**	1	.889**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000		.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29
x	Pearson Correlation	.765**	.850**	.826**	.889**	1	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29
Y	Pearson Correlation	.550**	.809**	.610**	.775**	.830**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- معامل ألفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	40

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

- المؤشرات

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التحليل	4.03	.823	29
التحليل	3.66	.974	29
التحليل	3.66	.857	29
التحليل	3.86	1.026	29
التحليل	4.00	.886	29
الصياغة	4.10	.772	29
الصياغة	4.03	.944	29
الصياغة	4.14	.743	29
الصياغة	4.00	1.069	29

الصياغة	4.03	.906	29
التنفيذ	3.93	.842	29
التنفيذ	3.83	.759	29
التنفيذ	3.66	.974	29
التنفيذ	4.07	.651	29
التنفيذ	3.79	.774	29
الرقابة	4.00	.964	29
الرقابة	3.69	.967	29
الرقابة	3.83	.889	29
الرقابة	3.83	.966	29
الرقابة	3.90	.817	29
التكاليف	3.79	.978	29
التكاليف	3.93	.923	29
التكاليف	3.83	.805	29
التكاليف	3.62	.942	29
التكاليف	3.62	.820	29
الجودة	4.17	.602	29
الجودة	4.07	.593	29
الجودة	4.21	.559	29
الجودة	3.90	.817	29
الجودة	3.93	.651	29
المرونة	4.03	.823	29
المرونة	4.07	.704	29
المرونة	4.21	.675	29
المرونة	3.93	.704	29
المرونة	4.03	.906	29
التسليم	4.00	.707	29
التسليم	4.24	.689	29
التسليم	4.21	.774	29
التسليم	4.17	.711	29
التسليم	4.17	.759	29

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التحليل	154.14	360.337	.544	.	.950
التحليل	154.52	356.687	.554	.	.950

التحليل	154.52	374.116	.095	.	.953
التحليل	154.31	357.579	.500	.	.951
التحليل	154.17	362.505	.436	.	.951
الصياغة	154.07	363.138	.485	.	.950
الصياغة	154.14	357.123	.560	.	.950
الصياغة	154.03	356.177	.759	.	.949
الصياغة	154.17	350.648	.655	.	.949
الصياغة	154.14	356.409	.608	.	.950
التنفيذ	154.24	357.333	.627	.	.950
التنفيذ	154.34	360.591	.584	.	.950
التنفيذ	154.52	363.616	.362	.	.952
التنفيذ	154.10	363.882	.552	.	.950
التنفيذ	154.38	366.387	.372	.	.951
الرقابة	154.17	352.291	.685	.	.949
الرقابة	154.48	353.330	.653	.	.949
الرقابة	154.34	355.520	.647	.	.949
الرقابة	154.34	358.377	.511	.	.950
الرقابة	154.28	356.421	.678	.	.949
التكاليف	154.38	357.458	.530	.	.950
التكاليف	154.24	361.547	.445	.	.951
التكاليف	154.34	356.377	.690	.	.949
التكاليف	154.55	361.828	.427	.	.951
التكاليف	154.55	360.542	.539	.	.950
الجودة	154.00	365.429	.531	.	.950
الجودة	154.10	366.310	.499	.	.950
الجودة	153.97	362.320	.722	.	.949
الجودة	154.28	356.993	.659	.	.949
الجودة	154.24	362.047	.627	.	.950
المرونة	154.14	355.195	.713	.	.949
المرونة	154.10	360.025	.655	.	.949
المرونة	153.97	359.392	.709	.	.949
المرونة	154.24	358.761	.703	.	.949
المرونة	154.14	360.052	.498	.	.950
التسليم	154.17	361.505	.595	.	.950
التسليم	153.93	360.638	.645	.	.950
التسليم	153.97	359.034	.627	.	.950
التسليم	154.00	360.214	.641	.	.950
التسليم	154.00	363.500	.481	.	.950

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	58.6	58.6	58.6
	أنثى	12	41.4	41.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	1	3.4	3.4	3.4
	من 30 إلى 40	9	31.0	31.0	34.5
	أكبر من 40	19	65.5	65.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10.3	10.3	10.3
	شهادة جامعية	23	79.3	79.3	89.7
	تكوين خاص	1	3.4	3.4	93.1
	دراسات عليا	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الوظيفة_الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذي	6	20.7	20.7	20.7
	عون تقني	4	13.8	13.8	34.5
	إطار	19	65.5	65.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	6.9	6.9	6.9
	من 5 إلى 10 سنوات	5	17.2	17.2	24.1
	أكثر من 10 سنوات	22	75.9	75.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التحليل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	31.0	31.0	31.0
	موافق	10	34.5	34.5	65.5
	موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التحليل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	11	37.9	37.9	44.8
	موافق	10	34.5	34.5	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التحليل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	2	6.9	6.9	10.3
	محايد	5	17.2	17.2	27.6
	موافق	13	44.8	44.8	72.4
	موافق بشدة	8	27.6	27.6	100.0

	Total	29	100.0	100.0	

التحليل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	2	6.9	6.9	13.8
	موافق	18	62.1	62.1	75.9
	موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		الصياغة	الصياغة	الصياغة	الصياغة	الصياغة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.10	4.03	4.14	4.00	4.03
Std. Deviation		.772	.944	.743	1.069	.906

Statistics

		الصياغة	الصياغة	الصياغة	الصياغة	الصياغة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.10	4.03	4.14	4.00	4.03
Std. Deviation		.772	.944	.743	1.069	.906

الصياغة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	3	10.3	10.3	17.2
	موافق	15	51.7	51.7	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0

	Total	29	100.0	100.0	

الصياغة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	3	10.3	10.3	17.2
	موافق	15	51.7	51.7	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الصياغة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	1	3.4	3.4	10.3
	محايد	1	3.4	3.4	13.8
	موافق	16	55.2	55.2	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الصياغة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	1	3.4	3.4	10.3
	محايد	1	3.4	3.4	13.8
	موافق	16	55.2	55.2	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

التنفيذ	التنفيذ	التنفيذ	التنفيذ	التنفيذ

N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.93	3.83	3.66	4.07	3.79
Std. Deviation		.842	.759	.974	.651	.774

التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	5	17.2	17.2	20.7
	موافق	17	58.6	58.6	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.9	6.9	6.9
	محايد	5	17.2	17.2	24.1
	موافق	18	62.1	62.1	86.2
	موافق بشدة	4	13.8	13.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	2	6.9	6.9	10.3
	محايد	8	27.6	27.6	37.9
	موافق	13	44.8	44.8	82.8
	موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	17.2	17.2	17.2
	موافق	17	58.6	58.6	75.9
	موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	9	31.0	31.0	34.5
	موافق	14	48.3	48.3	82.8
	موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		الرقابة	الرقابة	الرقابة	الرقابة	الرقابة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.00	3.69	3.83	3.83	3.90
Std. Deviation		.964	.967	.889	.966	.817

الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	4	13.8	13.8	20.7
	موافق	14	48.3	48.3	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	13.8	13.8	13.8
	محايد	7	24.1	24.1	37.9
	موافق	12	41.4	41.4	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.3	10.3	10.3
	محايد	5	17.2	17.2	27.6
	موافق	15	51.7	51.7	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	7	24.1	24.1	31.0
	موافق	13	44.8	44.8	75.9
	موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الرقابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.9	6.9	6.9
	محايد	5	17.2	17.2	24.1
	موافق	16	55.2	55.2	79.3

	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		التكاليف	التكاليف	التكاليف	التكاليف	التكاليف
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.79	3.93	3.83	3.62	3.62
Std. Deviation		.978	.923	.805	.942	.820

التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.3	10.3	10.3
	محايد	8	27.6	27.6	37.9
	موافق	10	34.5	34.5	72.4
	موافق بشدة	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	1	3.4	3.4	6.9
	محايد	4	13.8	13.8	20.7
	موافق	16	55.2	55.2	75.9
	موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.9	6.9	6.9
	محايد	6	20.7	20.7	27.6

	موافق	16	55.2	55.2	82.8
	موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	13.8	13.8	13.8
	محايد	8	27.6	27.6	41.4
	موافق	12	41.4	41.4	82.8
	موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.3	10.3	10.3
	محايد	8	27.6	27.6	37.9
	موافق	15	51.7	51.7	89.7
	موافق بشدة	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		الجودة	الجودة	الجودة	الجودة	الجودة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.17	4.07	4.21	3.90	3.93
Std. Deviation		.602	.593	.559	.817	.651

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10.3	10.3	10.3
	موافق	18	62.1	62.1	72.4

	موافق بشدة	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	19	65.5	65.5	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	19	65.5	65.5	72.4
	موافق بشدة	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.9	6.9	6.9
	محايد	5	17.2	17.2	24.1
	موافق	16	55.2	55.2	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.9	6.9	6.9
	محايد	5	17.2	17.2	24.1

	موافق	16	55.2	55.2	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	24.1	24.1	24.1
	موافق	17	58.6	58.6	82.8
	موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.03	4.07	4.21	3.93	4.03
Std. Deviation		.823	.704	.675	.704	.906

المرونة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	6	20.7	20.7	24.1
	موافق	13	44.8	44.8	69.0
	موافق بشدة	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المرونة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	3	10.3	10.3	13.8
	موافق	18	62.1	62.1	75.9
	موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المرونة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	15	51.7	51.7	65.5
	موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المرونة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	27.6	27.6	27.6
	موافق	15	51.7	51.7	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Statistics

		التسليم	التسليم	التسليم	التسليم	التسليم
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.00	4.24	4.21	4.17	4.17
Std. Deviation		.707	.689	.774	.711	.759

التسليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	4	13.8	13.8	17.2

	موافق	18	62.1	62.1	79.3
	موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التسليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	14	48.3	48.3	62.1
	موافق بشدة	11	37.9	37.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التسليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4
	محايد	3	10.3	10.3	13.8
	موافق	14	48.3	48.3	62.1
	موافق بشدة	11	37.9	37.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التسليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	17.2	17.2	17.2
	موافق	14	48.3	48.3	65.5
	موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

التسليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.4	3.4	3.4

	محايد	3	10.3	10.3	13.8
	موافق	15	51.7	51.7	65.5
	موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.550[a]	.303	.277	.41614	.303	11.710	1	27

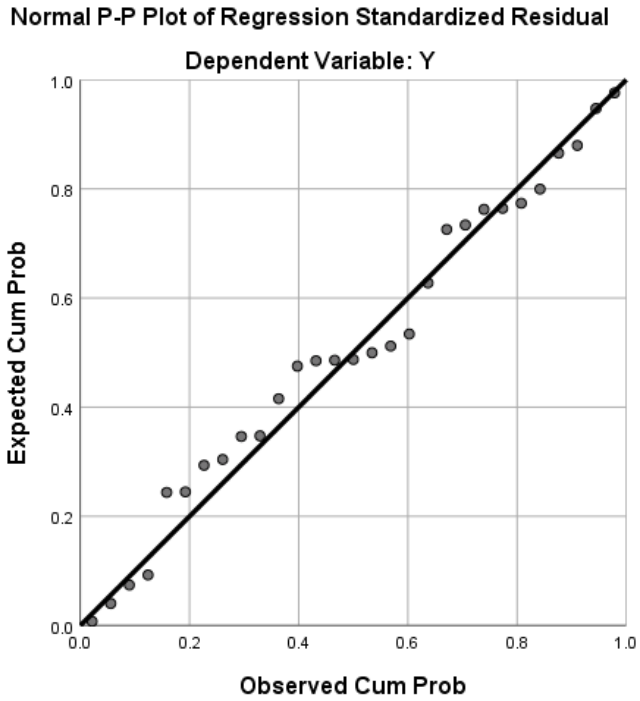
a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interv	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper
1	(Constant)	2.332	.495		4.707	.000	1.316	
	X1	.436	.127	.550	3.422	.002	.175	

a. Dependent Variable: Y



Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.809[a]	.654	.642	.29296	.654	51.108	1	

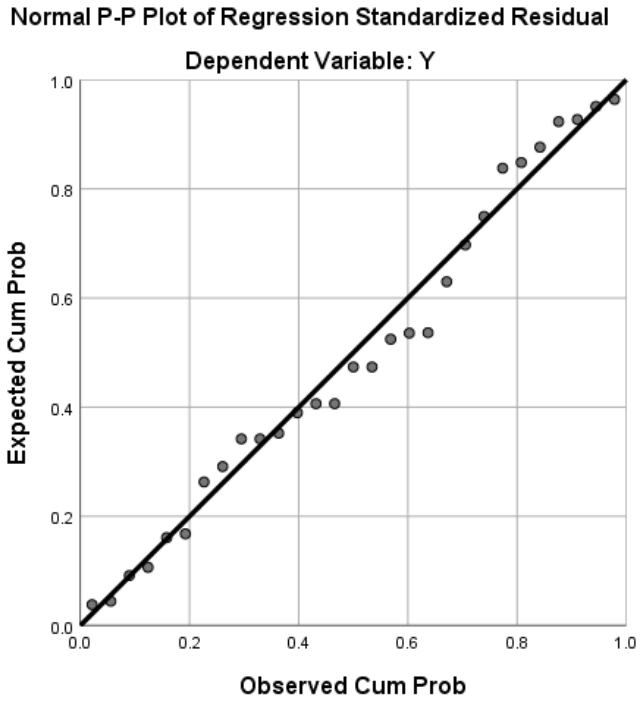
a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence I
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1	(Constant)	1.552	.348		4.463	.000	.838
	x2	.604	.085	.809	7.149	.000	.431

a. Dependent Variable: Y



Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.610[a]	.372	.349	.39490	.372	15.987	1	

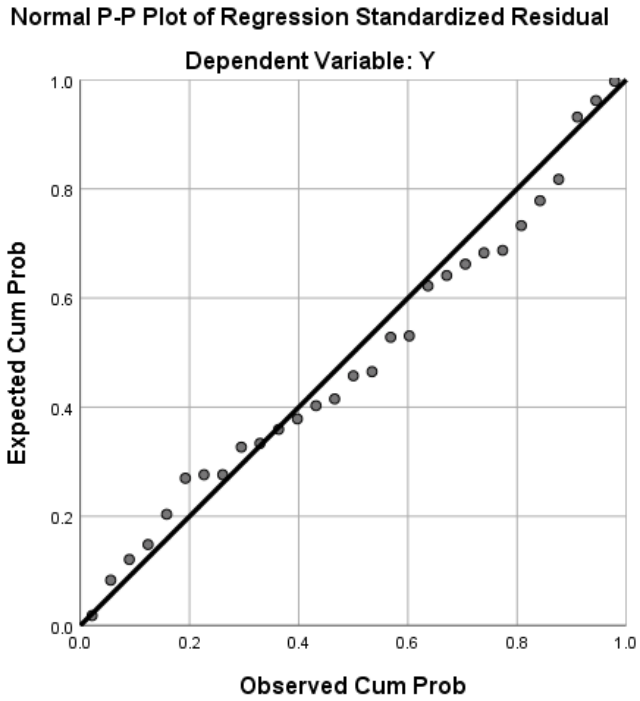
a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence I
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1	(Constant)	1.935	.523		3.697	.001	.861
	x3	.537	.134	.610	3.998	.000	.262

a. Dependent Variable: Y



Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.775[a]	.600	.585	.31514	.600	40.502	1	

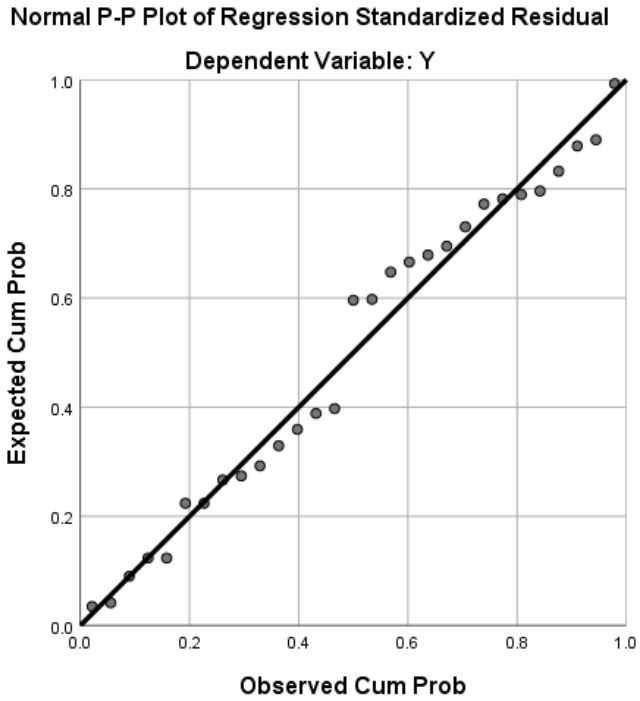
a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence I
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1	(Constant)	1.918	.333		5.753	.000	1.234
	x4	.543	.085	.775	6.364	.000	.368

a. Dependent Variable: Y


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0