



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الدكتور: عياد رياض

من اعداد الطالبين:

• عباس محمد

• شطاح صفاء

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
رحيمي عيسى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
عياد رياض	أستاذ محاضر "ب"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
سنوسي سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا



آیتہ الکرسی بی سورۃ البقرہ آیت ۲۵۵



شكر وعرfan

ان حقيقة الشكر ان يفرح الفرد بالمنعم لا بالنعمة

ويتجلى ذلك في قواه عز وجل في الآية السابعة من سورة إبراهيم: ((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ))

فأول من يشكر ويحمد انا الليل وأطراف النهار هو الواحد القهار الله ربي.

فالحمد لله نحمده حمدا طيبا مباركا فيه قبل الرضا وان الرضا وبعده ونعترف اعترفا متواضعا بنعمه علينا ومن بينها ان وفقنا لإعداد عملنا المتواضع هذا وصل الله وسلم على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه ومن ولاة بإحسان ليوم الدين.

تسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا من كان سندا حقيقيا في انجاز هذا العمل، إلى من كان لهم قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا الثناء دكاترة دفعتي دون استثناء كل باسمه ومقامه.

من لا يشكر الناس لا يشكر ربه نخص هنا بالشكر الدكتور المشرف: "عياد رياض" الذي مد لنا يد العون لإنهاء هذه المذكرة بالشكل اللائق.

كل الشكر والاحترام للجنة المناقشة التي قبل مناقشة مذكرتنا هذه

الى كافة طاقم اتصالات الجزائر على الارشاد والمساعدة وحسن الاستقبال

كل الشكر والتقدير

إهداء:

قال تعالى:

"اعملوا آل داؤود شُكْرًا وَقَلِيلًا مِنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ"

سبأ / 13

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأثار دربنا لتحقيق النجاح وإتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

الإسراء / 24

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة إلى من كلله الله بالهبة والوفار "والذي الغالي".

إلى نبع الحنان وملاكي في الحياة من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي "أمي" أطل الله في عمرها وجزاها عني خير الجزاء في الدارين.

إلى "اخوتي واخواتي"

إلى أصدقاء المسار الدراسي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

إلى كل من انتظر سقوطنا وفشلنا.

كما أشكر أستاذنا الفاضل الدكتور - عياد رياض - على قبوله تأطير هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة والتي أرجو من الله تعالى أن يجعلها في ميزان حسناته.

إلى كل اساتذة دفعتي

عباس محمد

اهداء

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

لا يجوز أن نبدأ الشكر بعدا الله فالحمد لله نحمده كثيرا ونشكره بكرة واصيلا وهو من قال في كتابه العزيز

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ العلق: 1

لرسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين ومن واله بإحسان ليوم الدين

لعل بعد الله بالوالدين نبدأ شكرا خالصا من القلب لأمي الحنون التي لا تماثلها ام بحقب الدهور لمن افنت الشباب لتفتح مع الزهور "فطيمة

جغادر"

ولابي العزيز الذي سهر لنا وأغدق لنعلوا اللهم زدهم نورا على نور "احمد شطاح"

"الى نفسي انا شطاح صفاء الى معتقداتي ورويتي وشخصي ومجهوداتي"

لمهججات قلبي وازهارتي "اخواتي البنات"

لسندي ومسندي واتكائي في الحياة "اخوتي الذكور"

لأصدقاء المسار الدراسي

الى كل ذكارة دفعتي كل باسمه ومقامه هم من مدوا لي يد العون دون تردد وسبقت اقدامهم لفعل الخير

يقال ضيف الشرف يأتي اخيرا ليلفت الانظار الماطر والمرشد والمرشد "عباد رياض"

لا تكفي عبارات الشكر لتقدير مجهوداتكم مهما حملت من امتنان فالف شكر وسلام

ونشكر فالختام كل من ذكره قلبي وهفا عنه قلبي كل من ساهم بحرف أو تحفيز في دفعي خطوة للإمام

لكل من احبطني خذلني لمن ظن اننا لن ننجح اليكم قد يرجع السهم خطوة للوراء تبعث على انطلاقه قويا للأمام

فالأخير للأجيال الآتية من خلفي بعض الانجازات رغم أنها تأتي متأخرة الا انها تمنح لذة الانتصار.

في الأخير لا يسعني الا ان أقول:

" الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه"

شطاح صفاء

تبرز هذه الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، من هذا المنطلق تسهم الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة من خلال وضع رؤى واستراتيجيات تهدف إلى تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء العام، وهذا يؤدي في النهاية إلى تعزيز مكانتها وجاذبيتها في السوق.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استقصاء وجه لثلاث وثلاثون عاملا من وكالة اتصالات الجزائر فرع الطارف لمعرفة مدى اهتمامها ب تطبيق متطلبات نجاح مشروع الرقمنة، وتم استخدام برنامج ال SPSS لتحليل البيانات. وقد خلصت نتائج الدراسة الى للإدارة الاستراتيجية دور فاعل في تحسين القدرة التنافسية

الكلمات المفتاحية: دور الإدارة الاستراتيجية، تحسين القدرة التنافسية، اتصالات الجزائر.

Abstract

This study highlights the role of strategic management in enhancing the competitiveness of Algerian Telecommunications Company in El Tarf. Accordingly, strategic management significantly contributes to boosting the competitive capabilities of organizations by developing visions and strategies aimed at achieving competitive advantage and enhancing overall performance, ultimately enhancing their position and attractiveness in the market. To achieve the study's objectives, thirty-three employees were surveyed from the El Tarf agency to assess their interest in implementing the requirements of digitization project success. The SPSS program was used to analyze the data. The study's results concluded that strategic management plays an active role in improving competitiveness.

Keywords: strategic management role; competitiveness improvement; Algerian telecommunications.

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مستويات الإدارة الإستراتيجية	01-01
35	دورة حياة المنتجات	02-01
38	نموذج القوى التنافسية لبورتر	03-01
40	نموذج الحلزون الثلاثي	04-01
41	مصفوفة الابتكار الإبداعي	05-01
43	نموذج سلسلة القيمة	06-01
44	نموذج سووت	07-01
51	مخطط تحليل سووت بالإشارة الى الموقف التنافسي	08-01
64	نموذج الدراسة الميدانية	01-02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
63	القيم التي يأخذها معامل بيرسون	01-02
65	درجات مقياس ليكارت	02-02
65	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ	03-02
65	ارتباط فقرات واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة	04-02
66	ارتباط فقرات محور القدرة التنافسية	05-02
67	ارتباط فقرات محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية	06-02
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07-02
69	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08-02
69	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09-02
70	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	10-02
70	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	11-02
71	وصف وتشخيص فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية	12-02
72	وصف وتشخيص فقرات محور القدرة التنافسية	13-02
73	وصف وتشخيص فقرات محور دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية	14-02
75	اختبار T test لبعدها الإدارة الاستراتيجية	15-02
76	اختبار T test لبعدها الميزة التنافسية	16-02
77	معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية	17-02
78	الانحدار الخطي البسيط لمساهمة تطبيق ابعاد الادارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر	18-02

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	شكر و عرفان
ii	اهداء
iii	اهداء
VI	الملخص
V	Abstract
IV	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة المحتويات
ا	المقدمة
07	الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
08	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية
08	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية
17	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
20	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية
20	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
28	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: نماذج صياغة الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

45	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي حسب سووت
45	المطلب الأول: التحليل الخارجي
48	المطلب الثاني: التحليل الداخلي
50	المطلب الثالث: اختيار الاستراتيجية التنافسية
55	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر
56	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى الطارف
56	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحة
60	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية
63	المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة الميدانية
68	المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات
68	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
71	المطلب الثاني: وصف وتشخيص محاور الدراسة
75	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع
91	الملاحق

مقدمة

● تمهيد

في عالم الأعمال المعاصر، تواجه الشركات والمؤسسات تحديات متزايدة نتيجة التقدم التكنولوجي المستمر والتحويلات السريعة في البيئة التنافسية، يتطلب هذا التحدي الدائم من الشركات والمؤسسات البحث عن أساليب جديدة ومنتطورة للتعامل مع هذه التحديات وضمان بقائها ونجاحها في ساحة المنافسة وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في هذا السياق، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد أهداف محددة تساهم في توجيه الشركة نحو النجاح. من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تساعد الإدارة الاستراتيجية في تعظيم القدرات والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، علاوة على ذلك، توفر الإدارة الاستراتيجية إطاراً لمراقبة الأداء وتقييمه بانتظام، مما يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضبط الاستراتيجيات.

إضافة إلى ذلك، تشجع الإدارة الاستراتيجية على الابتكار وتبني ثقافة التغيير داخل المؤسسة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة والاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق والعملاء.

من هنا، يمكن أن نرى أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر عاملاً أساسياً في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عامة وللمؤسسة اتصالات الجزائر خاصة من هذا المنطلق نطرح الاشكال الرئيسي الاتي:

● إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما تقدم يمكن صياغة الإشكالية العامة لهذا البحث على النحو التالي:

"ما دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟"

تنبثق من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية الآتية:

❖ هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية؟

❖ هل يوجد لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق التي تعمل فيه؟

❖ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات

الجزائر؟

❖ هل يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

● فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ارتأينا أن نختبر الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الإستراتيجية.
2. الفرضية الثانية: لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق التي تعمل فيه.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
4. الفرضية الرابعة: يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

● أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى إيصال وتوضيح ولو بصفة جزئية النقاط الرئيسية التالية:
- تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- دراسة الفروقات في آراء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشأن مدى تبني الإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المؤسسة.
- تحليل الفروقات في آراء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بشأن مدى قدرة المؤسسة على المنافسة، مع التركيز على الخصائص الديموغرافية المذكورة.
- فهم العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعناصر القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

● أهمية الدراسة:

- دراسة هذا الموضوع تسمح للباحث بتوسيع معرفته وفهمه للعمليات والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها على الشركات والمؤسسات الاقتصادية. هذا يساعده في تطوير مهاراته وتحسين قدراته في هذا المجال؛
- المساهمة في البحث العلمي من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكننا أن نساهم في إثراء المعرفة العلمية والبحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة فرصة لتقديم مساهمة فعّالة في تطوير المجتمع الأكاديمي.
- الفرص الوظيفية والمهنية من خلال الفهم عميق لدور الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى فتح فرص جديدة للباحث في سوق العمل، سواء كان ذلك في المجال الأكاديمي، أو في مجالات الإدارة والاستشارات الاستراتيجية في الشركات والمؤسسات؛
- تطبيق النتائج البحثية يمكن أن توفر توجيهات قيمة للشركات والمدبرين لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. هذا يمكن أن يكون للباحث تأثيراً ملموساً ومباشراً على الشركات والمؤسسات في السوق؛

-تمثل دراسة هذا الموضوع فرصة للباحث لتطوير معرفته ومهاراته، والمساهمة في المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى فتح آفاق جديدة للتطوير المهني والوظيفي.

• دوافع اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع، ومن بينها نذكر:
 - توافق طبيعة الموضوع مع تخصصنا في "إدارة استراتيجية"، مما جعله يستحق الاهتمام والتفكير العميق؛
 - الرغبة الشخصية الملحة في استكشاف هذا الموضوع، نابعة من فضول علمي تجاه مواضيع إدارة الأعمال والاستراتيجية؛
 - السعي لفهم وتوضيح الدور البارز الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة، مما يسهم في إبراز أهميتها وضرورتها في تطوير الأعمال.

• منهج الدراسة:

للإجابة على السؤال الأساسي للبحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لكونه الأداة الأمثل لاستعراض الحقائق وفهم جوانب الموضوع بعمق. كما تم استخدام منهج دراسة حالة لتفسير الدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات على الصعيدين النظري والعملي، تم الاعتماد على الاستبيان بهدف التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف، وتم جمع البيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة وتبويبها وتفسيرها تفسيراً موضوعياً يهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

• حدود الدراسة:

- الحدود النظرية: تقتصر دراستنا على تناول الإدارة الاستراتيجية من جانب مساهمتها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية صارفين النظر عن الجوانب الأخرى كمساهمتها في اتخاذ القرار وإدارة التكاليف... الخ.
- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف.
- الحدود الزمنية: مارس 2024 الى ماي 2024.

• الدراسات السابقة:

بغرض اظهار الفجوة العلمية بين دراستنا الحالية ودراسات أخرى لا بد من التطرق لبعض الدراسات السابقة.
الدراسة الأولى: دراسة شروقي أيوب، مسلمي عبد القادر 2016-2017: تمثلت في أطروحة دكتوراه تناولت موضوع "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال فرع

اونتيبيوتيكال بالمدينة-"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت الإدارة ومختلف أنشطتها، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق القدرة التنافسية التي تطمح إليها. لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة من مسؤولي مؤسسة صيدال فرع اونتيبيوتيكال بالمدينة، حيث وزعت 40 استبانة. استخدمت النسب المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية لقياس فرضيات الدراسة، خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها دور وأهمية بارزة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وحسن إدارتها وفق الوظائف الإدارية.

الدراسة الثانية: دراسة فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني (2010): تمثلت في كتاب تناولت موضوع "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى التركيز على معايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية للشركات. لتحقيق أهدافها، أجرى الباحث دراسة ميدانية على البنوك السعودية، حيث خلصت الدراسة إلى أن هذه البنوك تولي أهمية كبيرة لتحسين قدراتها التنافسية من خلال التركيز على عنصر التحفيز وتوظيف عمال ذوي مهارات وخبرات عالية. كشفت الدراسة عن أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أداة فعالة في تحسين الأداء والتنافسية في السوق.

الدراسة الثالثة: دراسة علي سليطين سوما (2007): تمثلت في مقال في مجلة جامعة تشرين تناولت موضوع "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في مؤسسات الأعمال، بالإضافة إلى تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال الصناعية العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة. خلصت الدراسة إلى أن الظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال محل البحث تتشابه مع تلك التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية. أشارت النتائج إلى وجود تسارع في التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل المؤسسات وتزايد حدة المنافسة، مما يؤكد تأثير التغيرات البيئية الكبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسات، مما يستدعي تبني الإدارة الاستراتيجية لتعزيز الأداء والتنافسية.

الدراسة الرابعة: دراسة صالح عبد الرحمن الحمود ومحمود عبد الفتاح إبراهيم رزق (2005): تمثلت في أطروحة دكتوراه تناولت موضوع "التكاليف الاستراتيجية كداعم للقدرة التنافسية للشركات المساهمة في السعودية في ظل تحولات النظام العالمي الجديد". هدفت الدراسة إلى تقييم الأساليب التقليدية لحاسبة التكاليف في ضوء التغيرات

التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، مع التركيز على أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف كأساس للتحسين المستمر للقدرة التنافسية للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. لتحقيق أهدافها، أجرى الباحثان دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات المساهمة السعودية، بهدف إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في دعم موقعها التنافسي في السوق العالمية. وقد تم تصميم استبانة وزعت على 76 مؤسسة، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات وسمات جديدة يجب مراعاتها عند وضع استراتيجيات لدعم وتعزيز القدرة التنافسية، إلى جانب تأكيد أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف كمنهج متكامل يساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع الاستنتاجات التي توصلت إليها دراستنا، بأن بيئة الأعمال الحالية تفرض على المؤسسات السعودية الرغبة في المنافسة على الصعيد الدولي ضرورة تبني فلسفة الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية: تتمثل الفجوة العلمية في نقص الأبحاث التي تركز على منطقة الطارف الجغرافية وقطاع الاتصالات قليل الدراسة. كما أن تطبيق منهجيات وأطر نظرية حديثة يضيف قيمة جديدة للموضوع. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التعمق في التحديات والفرص الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف في إثراء المعرفة النظرية والعملية في هذا المجال.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه والإحاطة بكل جوانب الموضوع تطلبت الدراسة تناول الموضوع من مقدمة عامة وفصلين لتنتهي الدراسة بخاتمة عامة، محافظين قدر الإمكان على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار. خصص الفصل الأول لتسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث قسمت كالآتي: المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية، المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني يتمحور حول دراستنا الميدانية التي من خلالها نقوم بالإحاطة بموضوع بحثنا من الجانب التطبيقي واسقاطه على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف، وللتأكد من صحة اشكاليتنا ركزنا بشيء من التفصيل على ابعاد الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية.

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية

وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية تشكلان ركيزتين أساسيتين لضمان استدامة نجاحها وتأقلمها في بيئة السوق المتغيرة والتنافسية، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل ووضع استراتيجيات لتحقيقها، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها، كما يشمل ذلك تحليل شامل لقوى السوق والمنافسين إلى جانب تقييم نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، فعند دمج الإدارة الإستراتيجية مع العنصر التنافسي فالمؤسسة لا تكتفي بتحقيق الأهداف المحددة بل تسعى أيضاً للتفوق على منافسيها في السوق، وهو ما يستوجب فهماً عميقاً لميزات المنافسة والتحديات التي تواجهها المؤسسة بالشكل الذي يتيح لها تطوير استراتيجيات فعّالة لتحقيق التفوق التنافسي عن طريق عدة خطوات أساسية مثل تحليل السوق، تقييم الفرص والتهديدات، تحديد نقاط القوة والضعف وصياغة الاستراتيجيات التي تعبر عن رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، بعد ذلك يتعين على المؤسسة تنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، ومراقبة وتقييم الأداء بانتظام لضمان استمرارية تفوقها التنافسي وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وخلال هذا الفصل سنحاول عرض مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة بشكل من التفصيل وفق الآتي:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية المرتكز الأساسي للإدارة حيث يتوقف نجاح وفشل المؤسسات عليها وكذا قدرتها على البقاء والتطور، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث للإطار المفاهيمي لها، تطورها ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية عضد العملية الإدارية، وبالتالي لا بد من التطرق لمختلف أبعادها، والمتمثلة في ماهيتها، أهميتها، أهدافها ومستوياتها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لا يمكن الحديث عن الإدارة الإستراتيجية دون التطرق أولاً لمفهوم الإستراتيجية بحد ذاته.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

شهد مفهوم الإستراتيجية تبايناً في تعريفه من قبل الباحثين نظراً لتعقيده وتعدد الزوايا التي تم النظر بها لهذا المفهوم، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف الشائعة.

التعريف الأول: يعرف الفريد شاندر (1962) الإستراتيجية بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف"¹.

التعريف الثاني: يرى إي آنسوف (1974) الإستراتيجية على أنها "تصور للعلاقة المتوقعة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، والتي تحدد نوعية الأنشطة الطويلة المدى التي يجب القيام بها، والمدى الذي تسعى فيه المنظمة لتحقيق أهدافها"².

التعريف الثالث: حاول هنري مينتيزيرغ (1987) إعطاء تعريف شامل لمفهوم الإستراتيجية من خلال دمج آراء عدة باحثين، ووصل في النهاية إلى ما يُعرف بـ "Five Ps for strategy". وفقاً لرؤيته، فالإستراتيجية تشمل³:

1. الخطة: تمثل الخطة الموضوعة التي تحدد السياقات والخطوات التي يجب اتخاذها؛
2. الحيلة أو الخدعة: تشمل مناورات الالتفاف حول المنافسين والتي تعكس استراتيجيات التسويق والتفاوض؛

¹عدون نجم، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص8.

²الدوري زكريا مطلق، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص2.

³بوزيد هجيرة سومية، "تفعيل الإدارة الإستراتيجية من خلال نظام المعلومات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010/2009، ص6.

3. النمط: يتعلق بالتوزيع المتناغم للأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد، والذي يشكل نمطًا تكتيكيًا ثابتًا للمؤسسة؛

4. الوضع: يمثل المكان الاستراتيجي للمؤسسة في البيئة المحيطة بها، والذي يحدد موقعها وتوجهاتها المستقبلية؛

5. المنظور: يشير إلى الفكر الاستراتيجي الذي يمكنه من رؤية وتفسير الأمور بمنظور صحيح وفقًا للعلاقات بينها. من خلال هذا التعريف، يُظهر مينتزينغ أنّ الإستراتيجية تشمل أبعادًا متعددة، ويُبرز أهمية تنوع آراء الباحثين كنتيجة للظروف والعوامل المختلفة التي تؤثر على مفهوم الإستراتيجية، ورغم هذا التنوع فإن الإستراتيجية تتمحور حول التوجه المستقبلي البعيد، وتحديد الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، والاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة¹.

هذه التعاريف تلخص المفهوم الشائع للإستراتيجية كما فهم وتم تطبيقه في المجال الإداري، وتبرز أهمية الرؤية الطويلة الأمد والتخطيط الشامل في إدارة المنظمات الناجحة، وعلى ضوءها يمكننا القول بأن الإستراتيجية هي الرؤية الشاملة والتخطيط المستقبلي للمنظمة، والتي تحدد الأهداف الرئيسية وتوجهاتها طويلة الأمد، بالإضافة إلى الخطط والسياسات التي ستستخدم لتحقيق هذه الأهداف. كما تتضمن الإستراتيجية تحليلًا شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما في ذلك المنافسين والعملاء والموارد المتاحة، وتحديد الاتجاهات والخطوات التي ينبغي إتباعها لضمان نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية في السوق.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

وفقاً لاستراتيجيات الباحثين المذكورين أعلاه، يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

التعريف الأول (STRIKLAND & THOMPSON): يعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتنفيذ الإستراتيجية².

التعريف الثاني (GLUECH & JAUCH): يصفان الإدارة الإستراتيجية كسلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة³، وتعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ بوزيد هجيريه سوميه، "مرجع سبق ذكره"، ص 6.

² الدوري زكريا مطلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 25.

³ أبو قحف عبد السلام "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 6.

التعريف الثالث (ROBERT): الإدارة الإستراتيجية تعني اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة، وذلك من خلال تحليل العوامل البيئية لضمان تحقيق رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها¹.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن وضع الخطط وتحديد الأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق مركز تنافسي متفوق في السوق، من خلال موازنة العوامل الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

إن لكل فكرة أو أداة هدفاً وضرورة استدعت قيامها وهو نفس الشأن بالنسبة للإدارة الإستراتيجية وفيما يلي سنعدد أهمية هذه الأخيرة وأهدافها.

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

ترجع أهمية الإدارة الإستراتيجية كونها عملية حتمية تهدف لمواجهة التغيرات المعاصرة من جهة، واستغلال الفوائد التي تنجم عن تطبيقها من جهة أخرى. وذلك من خلال ما يلي:

- 1. وضوح الرؤية المستقبلية:** يعتمد وضوح الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية على قدرة المنظمة على فهم تحديات المستقبل وتحليل الاتجاهات الصاعدة في السوق والتكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والسياسية، الأمر الذي يتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات بشكل دقيق وتحليلها بشكل شامل لتوقع التغيرات المحتملة واستشراف الفرص المستقبلية والتهديدات المحتملة، مما يساعد وضوح الرؤية في توجيه القرارات والتحركات باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بطريقة متناسقة ومنطقية؛
- 2. تحقيق التفاعل البيئي:** يهدف التفاعل البيئي في الإدارة الإستراتيجية إلى تحليل وفهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل التشريعات والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، ومن خلال تحليل هذه العوامل تستطيع المنظمة توجيه استراتيجياتها بطريقة تعزز فرص النجاح وتقلل من المخاطر المحتملة²؛
- 3. تعزيز المركز التنافسي:** يعتمد تعزيز المركز التنافسي على قدرة المنظمة على تطوير ميزات تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق، ويشمل ذلك استغلال نقاط القوة الداخلية للمنظمة وتحسينها، بالإضافة إلى تحليل السوق وتحديد الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة؛

¹ غراب كامل، "الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1995، ص 13.

² إدريس ثابت الرحمان، المرسى جمال الدين، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 33-34.

4. **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** يهدف التخصيص الفعال للموارد إلى توجيه الجهود والموارد نحو

الأنشطة والمبادرات التي تحقق أقصى قيمة ممكنة للمنظمة، إذ يشمل ذلك تحليل الاحتياجات وتوجيه الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية بطريقة تعزز الكفاءة وتحقق التميز التنافسي¹؛

5. **القدرة على إحداث التغيير:** تتطلب القدرة على إحداث التغيير في الإدارة الإستراتيجية تحفيز وتوجيه الموارد

البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة مبتكرة وفعالة، ومنه لا بد من تعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتطوير أفكارهم وتحسين العمليات والأنظمة؛

6. **تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية:** يتطلب تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية في الإدارة الإستراتيجية

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ورصد التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة، إلى جانب توفر آليات لتقييم الأداء بانتظام واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء عند الضرورة.

وبشكل عام، تُعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية حيوية للمنظمات في التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق

النجاح والاستدامة في البيئة الأعمال الديناميكية².

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهداف متعددة، يمكن استعراضها وفق الآتي:

1. **مواجهة حالات عدم التأكد البيئي في بيئة الأعمال:** يعد تحديد ومواجهة التحديات وعدم اليقين في البيئة

العملية جزءاً أساسياً من دور الإدارة الإستراتيجية. تتضمن هذه العملية تقدير الاحتمالات والتوجهات المستقبلية للسوق والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، ومن خلال التوظيف الفعال للموارد والتقييم المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، يمكن للمنظمة تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة تلك التحديات والحفاظ على استدامة النمو والنجاح³؛

2. **تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار:** يتضمن هذا العنصر التركيز على التحليل المالي والاقتصادي للفرص الاستثمارية

المتاحة للمنظمة، بفحص الفرص الجديدة للاستثمار وتقدير مخاطرها وفوائدها المحتملة، يمكن للإدارة الإستراتيجية توجيه الاستثمارات بشكل ملائم وتحقيق أقصى قيمة ممكنة للمنظمة⁴؛

¹ إدريس ثابت الرحمان، المرسي جمال الدين، "المراجع نفسه"، ص 34.

² الحسيني فلاح حسن عداي، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

³ الطيطي خضر مصباح إسماعيل، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2013، ص 51.

⁴ أبو بكر مصطفى محمود، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 80-81.

3. تطوير وتحسين أداء المنظمة: يعتبر تحسين أداء المنظمة جزءاً أساسياً من وظيفة الإدارة الإستراتيجية، من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد النقاط القوية والضعف، يمكن للمنظمة توجيه جهودها نحو تحسين الأداء بشكل مستمر، كما يسمح لها ذلك بتكوين استراتيجيات ملائمة لتحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها في السوق¹؛
4. التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات: تمثل القدرة على التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات جزءاً أساسياً من دور الإدارة الإستراتيجية، يتطلب ذلك توفير البيانات والمعلومات الدقيقة واتخاذ القرارات السريعة والفعالة للتعامل مع أي تحديات طارئة أو أزمات تهدد استقرار المنظمة²؛
5. تطوير التنظيم الإداري للمنظمة: يتعلق هذا العنصر بتطوير هيكل المنظمة وعملياتها الداخلية بما يتناسب مع أهدافها الإستراتيجية، من خلال إنشاء بيئة تنظيمية ملائمة وداعمة للإبداع والابتكار، يمكن للمنظمة تحقيق تطور مستدام وتعزيز فرص التعلم والتحسين المستمر³؛
6. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية: يعتبر تطوير المهارات وتعزيز الأداء لدى أفراد المنظمة جزءاً أساسياً من دور الإدارة الإستراتيجية، من خلال برامج التدريب والتطوير وخطط الإدارة الفعالة للموارد البشرية، يمكن للمنظمة تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز في أداء العمل⁴؛
7. تهيئة المنظمة داخلياً: يتضمن هذا العنصر إجراء التغييرات اللازمة على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة الداخلية للمنظمة بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية⁵؛
8. تحديد الأولويات والأهمية النسبية: يتطلب هذا العنصر وضع أولويات وتحديد الأهداف والسياسات التي توجه الأنشطة وتخصيص الموارد بشكل ملائم لتحقيق تلك الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.
9. التركيز على السوق والبيئة الخارجية: يشمل هذا العنصر دراسة وفهم السوق والبيئة الخارجية للمنظمة والتركيز على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها⁶؛

¹ الحسيني فلاح حسن عداي، "المرجع نفسه، ص 21.

² الركابي كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2004، ص 348.

³ الطيطي خضر مصباح إسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص 52.

⁴ الدوري زكريا مطلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 34.

⁵ أبو بكر مصطفى محمود، "مرجع سبق ذكره"، ص 81.

⁶ الدوري زكريا مطلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 34.

10. تشجيع العمل الجماعي وتعزيز التواصل: يعزز هذا العنصر التعاون والتفاعل بين أفراد المنظمة ويساهم في

خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بهذه الطريقة، تتبوأ الإدارة الإستراتيجية دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال

المتغيرة¹.

الفرع الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

إنَّ إيجاد المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة الإدارة يعد أمرًا بالغ الأهمية، حيث تُعدُّ الإدارة التي تفشل في زيادة

قيمة المنظمة إدارة فاشلة، بغض النظر عن حجم المزايم بشأن إنجازاتها وتقدمها داخل المنظمة.

ويمكن تقسيم الإدارة الإستراتيجية في المنظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية، نستعرضها فيما يلي:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

هذا المستوى يتعلق بوضع الرؤية والأهداف الكبيرة للمنظمة بأكملها وتحديد الاتجاهات الرئيسية التي ستوجه

عمل المنظمة في المستقبل، يشمل ذلك تحديد ماهية المنظمة وغاياتها العليا في المجتمع والسوق، بالإضافة إلى تحديد

القطاعات الرئيسية للعمل وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. يتضمن دور الإدارة

الإستراتيجية على هذا المستوى أيضًا تقييم البيئة الخارجية وتحليل التحديات والفرص التي تواجه المنظمة وتأثيرها

المحتمل على استراتيجياتها².

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى ميدان النشاط (وحدات الأعمال)

يتمثل دور هذا المستوى في تحديد استراتيجيات مخصصة لكل قسم أو وحدة داخل المنظمة، مما يتيح التركيز

على تحقيق الأهداف المحددة لكل وحدة وتحديد الخطوات العملية لتنفيذها، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات

متناسبة مع الأهداف العامة للمنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، وفي نفس الوقت تأخذ بعين الاعتبار التحديات

الفريدة التي تواجه كل وحدة أو قسم³.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

يتعلق هذا المستوى بتنفيذ الاستراتيجيات والخطط على مستوى الأقسام والوظائف الفردية داخل المنظمة، إذ

يشمل دور الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى تحديد الأهداف الخاصة بكل وظيفة أو قسم، وتحديد الخطوات

¹عوض محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 7-8.

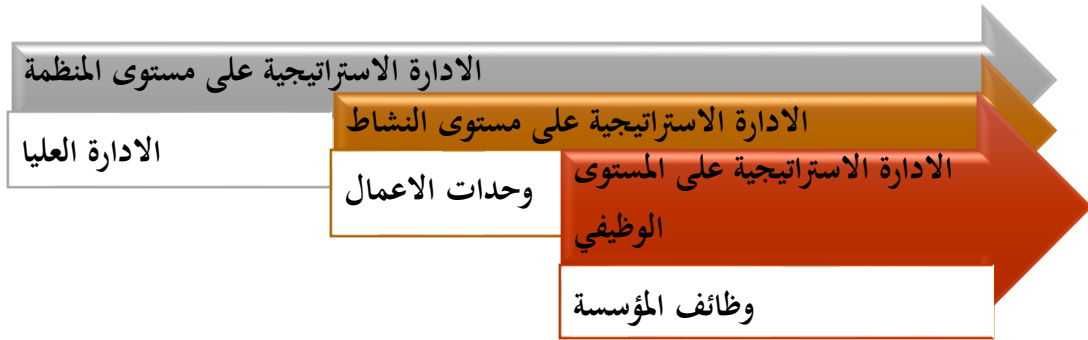
²عبد الباسط عباس انس، "الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة"، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018، ص 237.

³السيد إسماعيل محمد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 51.

اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. يتطلب ذلك تنسيقاً فعالاً بين مختلف الأقسام والوظائف وتوجيه الموارد بشكل مناسب لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح¹.

ومما سبق يمكن استخلاص الشكل التالي:

الشكل رقم: (01-01): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة.

إنّ الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تركز على تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها من خلال مستويات إدارية تمثل تقسيمًا هرميًا لمسؤوليات الإدارة داخل المنظمات، وتتألف عادة من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الأولية وتكمل أهمية الإدارة الإستراتيجية، في توجيه الاتجاه العام للمنظمة وضبط رؤيتها المستقبلية، مما يساعد في تحقيق التنظيم والفعالية والنجاح المستدام.

المطلب الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية

تطورت الإدارة الإستراتيجية لتصبح عملية شاملة تركز على تحليل البيئة والقدرات، وتعزيز التكنولوجيا والابتكار، وتحقيق التميز التنافسي والاستدامة، مما يساهم في نجاح المنظمات في عصر التحولات السريعة والتنافسية. لقد مر تطور الإدارة الإستراتيجية بأربعة كالاتي:

الفرع الأول: مرحلة التخطيط المالي والتخطيط طويل الأجل

سنلقي الضوء فيما يلي على كل من مرحلة التخطيط المالي والتخطيط طويل الأجل.

¹ أبو قحف عبد السلام، "مرجع سبق ذكره"، ص258.

أولاً: التخطيط المالي

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت إجراءات التنبؤ بالعوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال وتحديد موازنات التكلفة السنوية¹، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية، بسبب قدرة المدير على استيعاب التغيرات الاستثنائية في بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في البيئة بعد الحرب العالمية الثانية وظهور تحديات جديدة للمنظمات إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ودرجة التعقيد التكنولوجي والأنظمة الاقتصادية قدرة أي مدير على استيعاب هذه التغير بعدها أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض وتنفيذ الخيارات بمفردها².

ثانياً: مرحلة التخطيط طويل الأجل (التخطيط التنبؤي)

جاء هذه المرحلة لتحل محل الموازنات لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وغيرها ما أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية وتقديرات الطلب وغيرها، باعتبار أن مساحة عمل المنظمة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد عمل قصيرة الأمد، ولكن التوسع الحاصل في ميدان عمل المنظمات وزيادة التغيرات البيئية جعلت المنظمات تفعل إدارتها من خلال تطوير أساليب وطرق التنبؤ لتشمل وسائل جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد، وعلى العموم فمرحلة التخطيط طويل الأمد تتميز بالخصائص التالية³:

- ❖ أفق التنبؤ تكون من ثلاث (3) إلى خمس (5) سنوات؛
- ❖ التنبؤ هو استقرار للماضي ويضم التوجهات المحتملة للطلب الأسعار، وردود المنافسين؛
- ❖ تتحدد بيئة عمل المنظمات بالأسواق التي تعمل فيها؛
- ❖ يستخدم التخطيط طويل الأمد الوسائل التنبؤية الكمية بكثافة؛
- ❖ المتغيرات المالية في المنظمة تأخذ بعين الاعتبار.

الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

¹الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص57.

²الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص58-59.

³المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 27.

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هما أساسيان لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية ووضع الخطط والسياسات المناسبة، مع التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة.

أولاً: مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التوجه البيئي الخارجي)

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة وتشتت الأسواق بالسلع والخدمات المختلفة أصبحت الوسائل المستخدمة في التخطيط آنذاك غير فعالة، ونتيجة لذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جديدة للتعامل مع المشاكل والتحديات المطروحة فانتقل التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بما سيحدث في المستقبل إلى محاولة فهم الأسباب الرئيسية للنجاح في الصناعة واستغلال موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء والاستمرار لمدة أطول من الزمن لذلك اتجه الباحثون نحو البحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات بطرق مختلفة وتحديد قدرات المنظمة على تحقيق كل ما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها، وذلك وفقاً للاعتقاد الذي كان سائداً بأن بقاء المنظمة هو قدرتها على التلاؤم مع البيئة المحيطة بها¹.

ثانياً: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على فرضية أساسية وهي أن التخطيط الاستراتيجي أصبح غير كافٍ للتعامل مع التغيرات السريعة في البيئة التي تواجهها المنظمة، وأن الإمام بمتطلبات بيئة سريعة وكثيرة التغير قد عجل من ضرورة استخدام وسائل أكثر قدرة على الاستجابة لمثل هذه التغيرات على وجه الخصوص وبالتحديد، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة الماسة إلى استخدام مناهج قائمة عليه كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف وردود الفعل، ضف إلى ذلك فرضية أن تكون الإستراتيجية مؤثرة أو مسببة للتغيير في البيئة، أي أنّ سياسات الحكومة واحتياجات المستهلك والتطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها وحتى التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة وفعالة².

تطورت مفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية على مر الزمان لتلبية تحديات السوق المتغيرة والبيئة التنافسية الشديدة. في البداية، كانت الإدارة الإستراتيجية تركز بشكل أساسي على وضع الأهداف وصياغة الخطط لتحقيقها، ولكن مع تطور الزمن، أصبحت أكثر تعقيداً وشمولاً. تحولت الإدارة الإستراتيجية إلى عملية شاملة تشمل التحليل

¹ المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 27.

² محمد علي سالم، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، ص13.

المستمر للبيئة الخارجية والداخلية، تقييم القدرات والموارد المتاحة، تحليل نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات.

في العصر الحديث، شهدت الإدارة الإستراتيجية تطورات هامة مثل استخدام التكنولوجيا في عمليات التحليل واتخاذ القرارات، وتبنى نهج مرن وقابل للتكيف للتعامل مع التحولات السريعة في السوق، وتعزيز التعاون والشراكات مع أصحاب المصلحة المختلفين. كما أصبحت الإستراتيجية تركز بشكل متزايد على جوانب مثل الابتكار والاستدامة، وتحقيق التميز التنافسي من خلال تطوير مزايا تنافسية فريدة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية

إنّ تطبيق الإدارة الإستراتيجية يشمل مراحل أساسية تمهيدية لتحديد الاتجاه العام والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يتم تقديم تقييم شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما في ذلك تحليل القدرات والتحديات والفرص والتهديدات. يتضمن هذا التحليل فحص عوامل السوق والتكنولوجيا والتنظيم والثقافة الداخلية. بعد ذلك، يتم تحديد الرؤية والمهمة الرئيسية للمنظمة، وتوجيهاتها الإستراتيجية المستقبلية. من هذا المنطلق تمر الإدارة الإستراتيجية بخمس (5) مراحل كل مرحلة تعكس جانباً معيناً منها وهي كالآتي:

الفرع الأول: جمع المعلومات عن بيئة المنظمة وصياغة الإستراتيجية

جمع المعلومات وصياغة الإستراتيجية تمثلان مرحلة حيوية في عملية الإدارة الإستراتيجية. يبدأ الأمر بجمع وتحليل المعلومات من مصادر متعددة. بناءً على هذا التحليل، يتم صياغة الإستراتيجية وهو ما سنتطرق له في الآتي.

أولاً: جمع المعلومات عن بيئة المنظمة

وتتلخص هذه المرحلة في النقاط التالية¹:

- ❖ تحليل البيئة الخارجية: يتضمن ذلك دراسة الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على المنظمة. يتم تقدير الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تنشأ من هذه الاتجاهات؛
- ❖ تقييم البيئة الداخلية: يركز هذا التقييم على قوى وضعف المنظمة الداخلية، بما في ذلك هيكل المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وقدراتها التشغيلية، ونظامها الإداري، ومواردها المالية والبشرية؛
- ❖ تحليل المنافسة: يتضمن ذلك دراسة المنافسين المحتملين، وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم، وتحليل استراتيجياتهم الحالية والمحتملة.

¹مايك فريدمان، "فن ومنهج القيادة الإستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص34.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

ويمكن اختصارها في النقاط التالية¹:

- ❖ تحديد الرؤية والرسالة: يتم تحديد الغايات الطويلة الأمد للمنظمة ورسالتها الأساسية؛
- ❖ تحليل الفرص والتهديدات: استنادًا إلى المعلومات المجمعة في المرحلة الأولى، يتم تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- ❖ تحديد الأهداف الإستراتيجية: يتم تحديد أهداف طويلة الأمد ومحددة بوضوح توجه عمل المنظمة؛
- ❖ وضع الاستراتيجيات: تُطور الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق التفوق التنافسي.

الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية:

يمثل مرحلة حاسمة في عملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم تحديد وتنظيم المشاريع التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتم هذه المرحلة عبر الخطوات التالية²:

1. **تحديد المشاريع الرئيسية:** يبدأ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية بتحديد تلك المشاريع التي تتماشى مع رؤية وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحليل كل مشروع بعناية لضمان توافقه مع إستراتيجية المنظمة وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة؛
2. **تحليل الجدوى وتقييم المخاطر:** يتم إجراء تحليل الجدوى لكل مشروع لتحديد المزايا المتوقعة والتكاليف المرتبطة به، كما يتم أيضًا تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل مشروع ووضع استراتيجيات للتعامل معها؛
3. **تخطيط الموارد:** يتم تخطيط الموارد اللازمة لتنفيذ كل مشروع، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتقنية، كما يتم توزيع الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة؛
4. **توفير الدعم والإشراف:** يتم توفير الدعم اللازم لفرق تنفيذ المشاريع وضمان توفر الموارد والتوجيه الفني اللازم، كما يتم أيضًا توفير نظام متابعة تقدم المشاريع والتدخل في حالة الحاجة لتحسين الأداء أو التكيف مع التغييرات؛
5. **مراقبة وتقييم التقدم:** يتم مراقبة تقدم كل مشروع بانتظام، وتقييم أدائه مقابل المعايير والمؤشرات المحددة مسبقًا، ويتم اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر لضمان استمرارية تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

¹مايك فريدمان، "المرجع نفسه"، ص34.

²بن قايده فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص15.

6. تطوير خطط العمل: يتم وضع خطط عمل مفصلة لكل مشروع، تحدد الأنشطة والمهام والمواعيد النهائية والمسؤوليات، بحيث يجب أن تكون هذه الخطط مرنة وقابلة للتعديل لتلبية أي تغييرات أو تحديات قد تطرأ خلال تنفيذ المشروع.

إنّ تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية يساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح إستراتيجية المنظمة وتحقيق تطلعاتها المستقبلية¹.

الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها

تنفيذ الإستراتيجية يتضمن تنفيذ الخطط المحددة وتخصيص الموارد بفعالية، بينما يشمل تقييم الإستراتيجية مراقبة تقدم التنفيذ وتقييم أداء المنظمة مقابل الأهداف المحددة وهو ما سنسلط عليه الضوء فيما يلي.

أولاً: تنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية يشمل مجموعة من الخطوات والعمليات التي تهدف إلى تحويل الخطط والأهداف الإستراتيجية إلى أفعال ملموسة ونتائج قابلة للقياس، وفيما يلي توضيح لخطوات تنفيذ الإستراتيجية²:

1. توجيه وتنظيم الموارد: توجيه الموارد البشرية والمالية والمادية نحو أولويات الإستراتيجية والمشاريع الرئيسية، مع تنظيمها بطريقة فعالة، بما في ذلك تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار والمهام؛

2. تخطيط العمليات: تطوير خطط عمل مفصلة تحدد الخطوات اللازمة لتنفيذ كل مشروع وتحقيق الأهداف المحددة، مع تحديد جدول زمني للأنشطة والمهام وتعيين المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف؛

3. تنفيذ العمليات: يتم بدء تنفيذ المشاريع والأنشطة وفقاً للخطة المحددة، بمراقبة تقدم العمل وضمان التنفيذ بفعالية وجودة، كما يجب إدارة أي تغييرات أو تحديات قد تطرأ أثناء عملية التنفيذ، وضمان التكيف معها بشكل فعال.

ثانياً: التقييم والتحسين المستمر

ويتم هذا التقييم والتحسين من خلال ما يلي³:

1. تقييم الأداء: يتم تقييم نتائج التنفيذ وأداء المشاريع مقارنة بالأهداف المحددة؛

¹نجار فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص28.

²غراب كمال، "مرجع سبق ذكره"، ص29.

³المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص31.

2. تحسين العملية: يُستخدم التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي؛

3. التكيف مع التغييرات: يتم تكيف الإستراتيجية والعمليات بشكل مستمر مع التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل وتطوير الخطط والإجراءات لتحقيقها. تشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذها، ومراقبة وتقييم الأداء لضمان التكيف مع التغييرات وتحقيق النجاح المستدام. تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة، مع الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل فعال.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات بشكل كبير إلى البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها، ولكن يبقى هذا الأمر من الصعب تحقيقه بما أن المنافسة شديدة وقوية، ولأجل تحقيق ذلك وجب على المؤسسات أن تكتسب ميزة تنافسية تجعلها قوية وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجال، إذ يمكن القول بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة المنافسين طوال فترة امتلاكها لهذه الميزة وعدم تقليدها من قبل المنافسين¹.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

تتسم العولمة والتقدم التكنولوجي بزيادة الضغط على الشركات والمؤسسات والبلدان لتعزيز التنافسية، فإذا أرادت أن تتفوق في بيئة متنافسة، يجب أن تكون قادرًا على تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية.

الفرع الأول: تعريفها وأسبابها

فيما يلي سوف نتطرق لتعريف التنافسية وأسباب ظهورها.

أولاً: تعريفها

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

¹ سالم الياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 232.

التعريف الأول: التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد¹.

التعريف الثاني: فيما يرى Oughton بأن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى².

تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة³.

التعريف الثالث: وتعرف أيضا على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها⁴.

التعريف الرابع: وتعرف التنافسية أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد⁵.

التعريف الخامس: التنافسية حسب مايكل بوتر: "التنافسية هي معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو في ذات الإقليم⁶.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنّ التنافسية هي تلك التي القدرات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة من أجل مواجهة ومجابهة المنافسين لها في نفس المجال والمقاومة من أجل البقاء في السوق والاستمرار في النمو والتطور بالاعتماد على الإبداع والابتكار الموجود لدى العاملين.

ثانيا: أسباب ظهورها

إنّ من أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التنافسية ما يلي:

¹ النجار فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، مجموعة النيل العربية طبعة نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 58.

² سالم الياس، "مرجع سبق ذكره"، ص 232.

³ الطيب دودي ومراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 38.

⁴ السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123.

⁵ النجار فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 11-12.

⁶ مصطفى أحمد حامد رضوان، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص 29.

- ❖ ضخامة وتعدد الفرص في السوق، خاصة بعد ظهور العولمة؛
- ❖ وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسة الحديثة في المعلومات وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- ❖ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديث¹؛
- ❖ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في نفس المجال؛
- ❖ زيادة الطاقات الإنتاجية والخدمية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، فإن السوق يتحول إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرصا لاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية²؛
- ❖ تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية؛
- ❖ إنَّ أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي فالحوازر التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، والحصص أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة³؛
- ❖ تطور الشركات فمن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول اللاعبين والمتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة⁴.

¹ محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 140.

² بن عنتر عبد الرحمان، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 152.

³ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 140.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية ومؤشرات قياسها

أولاً: أهميتها

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس هيئات إدارات، ولها سياسات واستراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط، ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية¹:

- ❖ ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد؛
- ❖ ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثماري؛
- ❖ الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع؛
- ❖ اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.

كما أنّ التنافسية ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس².

ثانياً: مؤشرات قياسها

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تطور مؤشرات مختلفة لقياس التنافسية، ولما اختلفت الآراء حول إيجاد تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية فقد تباينت الآراء أيضاً حول إيجاد مؤشرات تقيس التنافسية خاصة وأنه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب مستوى التحليل أي على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة ككل، هذه المؤشرات تضع العديد من المتغيرات والعوامل الكمية والنوعية، وفيما يأتي ذكر لأهم تلك المؤشرات على مستوى المؤسسة، القطاع، الدولة.

¹عبدوس عبد العزيز، "سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 38.

²نجماي محبوبة، "دور بطاقات الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة، دراسة حالة مكتبة الأوراس باتنة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 17.

1. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة المؤسسة في صياغة وتنفيذ

الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة، الربحية والحصة السوقية، وتمثل فيما يلي:

أ- **مؤشر التكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عنصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي¹؛

ب- **مؤشر الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة ملحة، تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة المحتملة؛

ج- **مؤشر الحصة السوقية:** يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية².

2. **مؤشرات قياس تنافسية القطاع (فرع النشاط الاقتصادي):** إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة على مستوى السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية أو الإقليمية المنافسة، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط الاقتصادي يتم بالمقارنة مع فرع النشاط الاقتصادي المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر يتم معه التبادل، ومن أهم هذه المؤشرات نجد³:

أ- **مؤشرات التكاليف الإنتاجية:** بعد المشروع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة لها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن مستوى تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب⁴؛

¹ بن عبد الرحمان نصيرة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، 2006، ص 43.

² وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 05.

³ رزيق كمال، مسدور فارس، "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط 29_30 أكتوبر 2002م، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 107.

⁴ وديع محمد عدنان، "مرجع سبق ذكره"، ص 05.

ب- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية: تستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرين لقياس تنافسية فرع النشاط الاقتصادي، وهنا تعبر حصة فرع النشاط الاقتصادي من إجمالي الصادرات الوطنية عن مدى تقدم أو تراجع تنافسيته بالإضافة إلى حصته من حجم الصادرات الدولية الكلية لمنتج أو خدمة معينة¹.

3. مؤشرات قياس تنافسية الدولة: تقاس تنافسية الدولة بجملة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية والمالية، وهي تقسم إلى²:

أ- مؤشرات التنافسية الجزئية: تستند المؤشرات الجزئية إلى معايير أو متغيرات كمية ونوعية تعطي الجوانب المتعددة للتنافسية ومن أهم هذه المؤشرات تلك المتعلقة بالإنتاجية مثل: الكفاءة الإنتاجية النسبية، والتكلفة الحدية لعوامل الإنتاج، وكذلك أداء التجارة الخارجية وبخاصة الصادرات وإدارة سعر الصرف وغالبا ما تجمع هذه المؤشرات الجزئية لبناء المؤشرات المركبة لتحليل التنافسية على المستوى القطاعي أو الكلي؛

ب- مؤشرات التنافسية المركبة: ومن أشهر المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية يمكن ذكر مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي وهي مؤشر نمو التنافسية والمؤشر الجاري للتنافسية أو مؤشر التنافسية الاقتصادي الجزئي، في حين نجد المعهد الدولي للتنمية الإدارية اعتمد على أربعة مؤشرات رئيسية هي الأداء الاقتصادي، والفعالية الحكومية، وكفاءة قطاع الأعمال، والبنية التحتية.

الفرع الثالث: مجالات التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد بدأت إلى التنافس ضمن حالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، ومن أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد³:

1. التنافس بالوقت: حيث يجرى التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد تمويين إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، ويعد بعدا استراتيجيا مثل ما هو

¹ رزيق كمال، مسدور فارس، " مرجع سبق ذكره "، ص 107.

² بقعة صونيا، "ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008، ص 29.

³ سعيد يس عامر، " الإدارة وتحديات التغيير "، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 306.

معمول في نظام (Just a Temps)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يجبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة¹.

2. التنافس بالجودة: ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر التميز للمؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها²:

- ❖ حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات؛
- ❖ جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا؛
- ❖ تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة؛
- ❖ اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز؛
- ❖ تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- ❖ تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين؛
- ❖ تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة؛
- ❖ الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3. التنافس بالتكلفة: وتعرف تنافسية التكاليف بأنها قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى، حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سحرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف³.

4. التنافس التكنولوجي: بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا

¹أحمام الدين مصطفى، "الأثار المحاسبة للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصغرى"، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، 1990، ص 2.

²أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999، ص 367.

³زايدي بلقاسم، "أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية"، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة 19 أكتوبر 2002، ص 20.

تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسها، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة في تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكائنها ومركزها التنافسي نحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية باتخاذ الإجراءات الوقائية، ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة نجد¹:

❖ تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن؛
❖ تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والحصول على أكبر حصة في السوق؛

❖ تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع؛

❖ تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة؛

❖ إعطاء الفرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة للتنافسية التكنولوجية حسب ظروفها وإمكانياتها إلى:

أ. أسلوب الزيادة التكنولوجية: وهو أسلوب الريادة في الاستحواذ على التقنيات والابتكارات التكنولوجية في السوق، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية²:

❖ حجم الفرصة التكنولوجية: حيث أن اتساع عمال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات الإمكانيات التكنولوجية على استغلال الريادة تكنولوجيا؛

❖ القدرة على الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف البحث والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق؛

❖ الاعتماد على القدرات الذاتية: حيث أن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي احتفاظ المؤسسة بالريادة التكنولوجية.

¹ أحمد سيد مصطفى، "مرجع سبق ذكره"، ص 367.

² سعيد يس عامر، "مرجع سبق ذكره"، ص 701.

ب. أسلوب التبعية التكنولوجية: وهو أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة، وتطويرها حسب إستراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية¹:

❖ أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية؛
❖ استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مسايرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسياً؛

❖ استغلال فرصة تغيير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات؛

❖ سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة؛
❖ ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التنافسية التكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ج. أسلوب التنافس بالأسعار: يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها امتلاك المؤسسة الميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها، أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون الطلب لمنتجاتها أو الأرباح لديها². نستنتج إنَّ التنافسية هي قدرة المنظمة على التفوق والبقاء في بيئة السوق من خلال تطبيق استراتيجيات تميزها عن منافسيها، سواءً من خلال تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية، أو بتكلفة منافسة، أو من خلال التميز في الابتكار وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. التنافسية هي قدرة المنظمة على التفوق والبقاء في بيئة السوق من خلال تطبيق استراتيجيات تميزها عن منافسيها، سواءً من خلال تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية، أو بتكلفة منافسة، أو من خلال التميز في الابتكار وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع الميزة التنافسية، لأنه يركز على العلاقة بين الزبون والمؤسسة ويترتب عن هذه العلاقة أهداف مختلفة تسعى المؤسسة لتحقيقها.

¹ درويش عمار، "مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للمورد البحرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 28.

² زايدي بلقاسم، "مرجع سبق ذكره"، ص 20.

الفرع الأول: الميزة التنافسية (تعريفها أهدافها)

في عالم الأعمال المعاصر، يتنافس الأفراد والشركات والبلدان على النجاح والازدهار في أسواق متنوعة وديناميكية، ويعتبر تحقيق الميزة التنافسية أمراً حاسماً للبقاء والازدهار في هذا السياق التنافسي، فالميزة التنافسية هي العنصر الذي يميزك عن المنافسين ويجعل عملك أو منتجاتك مفضلة لدى العملاء.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين للميزة التنافسية وهذا لاختلاف وجهات النظر التي تم تناولها من خلالها، ويمكن كر بعضها كما يلي:

أ. **التعريف الأول:** عرف هوفر وشندل الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد¹.

ب. **التعريف الثاني:** كما تعتبر الميزة التنافسية على أنها تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم².

ج. **التعريف الثالث:** ولقد عرف كوتلر الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر³.

د. **التعريف الرابع:** وعرفها أيضا fakey بأنها أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجابيا قياسا بالمنافسين ومن جهة نظر الزبون⁴.

هـ. **التعريف الخامس:** وتعرف الميزة التنافسية بأنها: المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها⁵.

¹ اداسي وهيبية، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 168.

² البكري ثامر، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 6.

³ فخري الهام، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 111.

⁴ البكري ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁵ زرقون محمد، بوحفص رواني، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد معرفة"، مجلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 12.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأنّ الميزة التنافسية هي مجموعة من الأنشطة أو الخدمات المضافة التي تقدمها المؤسسة لعملائها بشكل أفضل من منافسيها ولها قيمة تجعلها مميزة في نظرهم.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية وهي¹:

- ❖ تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بناء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- ❖ التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنّها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- ❖ الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

الفرع الثاني: أنواع، خصائص ومصادر الميزة التنافسية

إنّ تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد خصائص الميزة التنافسية بأنواعها التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، وتوضح وضعيتها التنافسية في السوق، وتحديد مصادر الميزة التنافسية للحفاظ على تميزها أطول مدة.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما²:

1. التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة وبالمقارنة مع المؤسسات والمنافسين وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر؛
2. تمييز المنتج: معناها القدرة على تقديم منتج فريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلقه للقيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

¹ العيهار فلة، "دور الجودة في تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 80.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

إنّ أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية¹:

- ❖ نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- ❖ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ❖ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ❖ تعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ❖ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- ❖ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

على المؤسسة التي ترغب في النجاح داخل السوق الذي تنشط فيه أن تكتسب ميزة تنافسية، ومن أجل اكتساب هذه الميزة وجب عليها أن تكون على دراية بالمصادر القانونية التي تجعلها في مركز تنافسي، ويمكن تلخيص أهم المصادر للميزة التنافسية في النقاط التالية:

1. **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة على الابتكار².
2. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فتمثل المدخلات الأساسية للإنتاج في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية³.

¹عثماني عائشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص 79.

²حرير هشام، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 121-126.

³أحمد السيد مصطفى، "التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001، ص 140.

3. **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية¹.

4. **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

5. **المعرفة:** إذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة بالمنتجات المنافسة. فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوثيقة فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة².

6. **المرونة:** يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدفة ويمكن الإشارة للمرونة في مجالين أساسيين هما³:

- ❖ قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات وفق لتفضيلات الزبائن؛
- ❖ قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة.

الفرع الثالث: مظاهر، مؤشرات، ومحددات الميزة التنافسية

يشغل موضوع الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد المؤسسة على تحقيق جودة عالية لمنتجاته وخدماته تميزها عن منتجات وخدمات المؤسسات

¹ لموشي زهية، "أثر تكاليف الصيانة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2006، ص 71.

² غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 38.

³ عظيمي دلال، "مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل المحيط الحركي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد العاشر، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 198.

المنافسة وتبرر بيعها بأسعار مرتفعة، كما تمكنه من الضغط على التكاليف وتحقيق أرباح إضافية ومواصلة التفوق والريادة.

أولاً: مظاهر الميزة التنافسية

يوجد للميزة التنافسية مجموعة من المظاهر تتمثل فيما يلي¹:

- ❖ الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها؛
- ❖ سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، قصر وقت تلبية الطلب؛
- ❖ الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع (معلومات، إرشادات) لاختيار البدائل؛
- ❖ تسهيل الوصول إلى المنتجات وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت؛
- ❖ توفير خدمات ما بعد البيع وإقامة علاقات تحالفية مع الموردين؛
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق والمحافظة على مستوى الجودة.

ثانياً: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق؛ ونستعرضها

كالتالي:

1. **الربحية:** تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية²؛

2. **تكلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة

¹ أعياش فاطمة الزهراء، "دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، رسالة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016، ص 20.

² عدنان وديع محمد، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003، ص 11.

العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية¹؛

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، إن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية²؛

4. **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على المحافظة بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي، وفي حالة وجود توازن بعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين³.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هاميين هما:

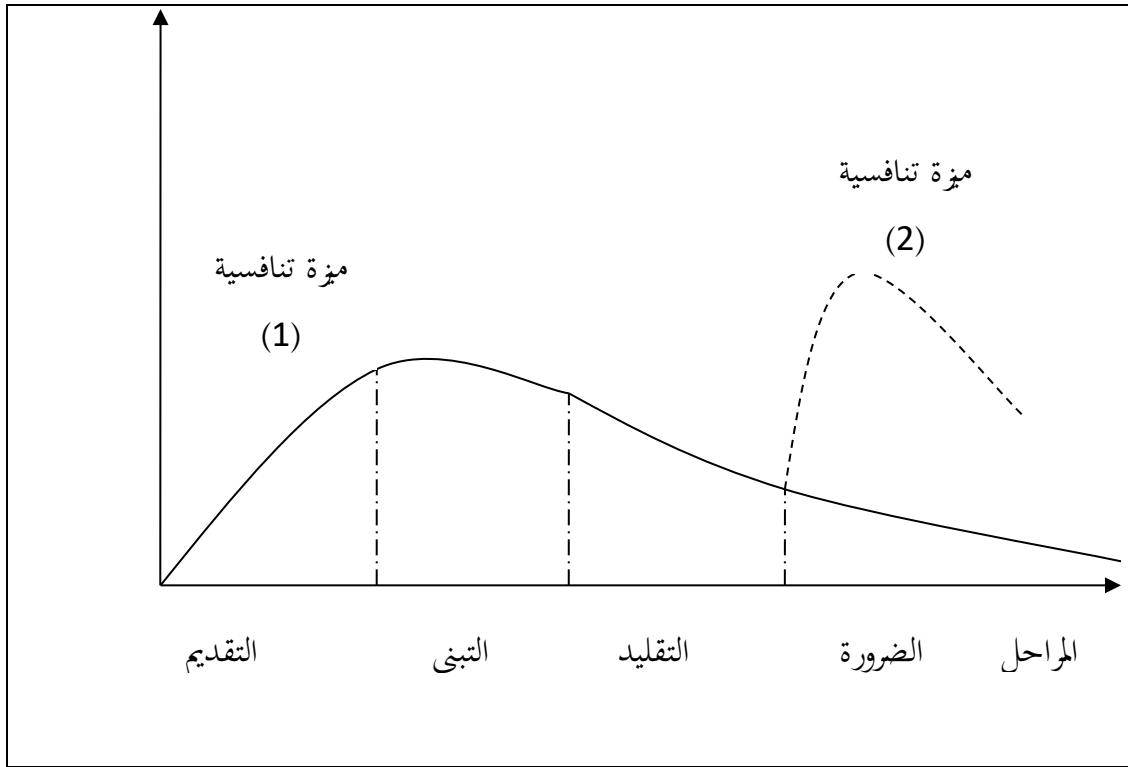
1- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها، وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹عدنان وديع محمد، "المرجع نفسه"، ص 11.

²حمادو علي، عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعها في الدول العربية"، المتقي العربي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، ص 231.

³حضور رسلان، شبانة نادية، "دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، 2014، ص 92.

الشكل رقم (01-02): دورة حياة المنتجات



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، ص 86.

ومن الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي:¹

أ- مرحلة التقديم: وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن العميل سيتعامل معها لأول مرة في حياته؛

ب- مرحلة التبني: في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المؤسسة ليها لكن في المقابل نجد أن المؤسسات المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المؤسسة لها؛

ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المؤسسة المنافسة للميزة التنافسية التي يحوزها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها؛

¹ بوشناق عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 17.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا، وذلك كون أن المؤسسات المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عن المزايا التي يحوزها المنافسون.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ونوضحه كما يلي¹:

أ- النطاق السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

ب- درجة التكامل الأمامية: أو التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل؛

ج- البعد الجغرافي: يمثل عند المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

د- نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

وتجدر الإشارة بأنّ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار محدداتها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المطلب الثالث: نماذج صياغة الميزة التنافسية

في السياق الاقتصادي، تعتبر الميزة التنافسية مفتاح النجاح للشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال المتنافسة، وقد اختلفت نماذج بناء الميزة التنافسية باختلاف الاقتصاديين والنظريات التي يستندون إليها، ولكن عادةً ما تركز هذه النماذج على عناصر أساسية تساهم في تحديد ميزة تنافسية قوية للمؤسسة، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه النماذج.

¹ خليل نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 88.

الفرع الأول: نموذج بورتر ونموذج تريبل هليكس

اشتركا هذين النموذجين في ارتكازهما في تخفيض التكلفة لخلق الميزة التنافسية.

أولاً: نموذج القوى التنافسية لبورتر

نموذج بورتر للميزة التنافسية هو إطار تحليلي طوره الاقتصادي مايكل بورتر، ويُستخدم لفهم وتحليل بيئة الصناعة وقوى المنافسة التي تؤثر على الشركات وتحديد مصادر الميزة التنافسية. يُعتبر هذا النموذج أحد الأدوات الرئيسية في إستراتيجية الأعمال، ويتكون من خمس قوى أساسية تتضمن حدة المنافسة، وتحديد الداخلين الجدد، وتحديد المنتجات البديلة، وقوة التفاوضية للمشتريين، وقوة التفاوضية للموردين. يهدف هذا النموذج إلى مساعدة الشركات في تحليل بيئتها التنافسية بدقة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق¹، ويتكون هذا النموذج من خمس مرتكزات كالاتي:

1. **حدة المنافسة:** ويقصد بها مدى الصراع والتنافس بين الشركات في الصناعة. إذا كانت الصناعة مشبعة بالشركات، وكانت هناك معركة من أجل حصة السوق، فسيكون هناك تنافس قوي يؤدي إلى ضغط على الأسعار والأرباح، وتتأثر حدة المنافسة بعدة عوامل، بما في ذلك عدد الشركات في السوق، ونمط النمو في الصناعة، ومستوى التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي، وحجم الطلب على المنتجات أو الخدمات.

2. **تهديد المنتجات البديلة:** يوضح قوة التهديد الذي يمكن أن تشكله المنتجات البديلة على المنتجات الحالية في السوق. إذا كان هناك بدائل متاحة بأسعار منافسة أو بجودة مقاربة، فقد يتجه المستهلكون نحو استخدام هذه البدائل بدلاً من المنتجات الحالية، وتتأثر تهديد المنتجات البديلة بعوامل مثل تكلفة التبديل للمستهلكين، وجود بدائل تكنولوجية أو منتجات بديلة، وجود روافع قانونية أو اقتصادية تحول دون تبني المنتجات البديلة².

3. **القوة التفاوضية للمشتريين:** تشير قوة المشتريين إلى تحديد الأسعار والشروط في السوق، إذا كانت هناك مجموعة كبيرة من المشتريين بالنسبة لعدد البائعين، فإن المشترون قد يكون لديهم القوة لفرض مطالبهم وتفضيلاتهم، وتتأثر

¹ رجم انيسة، نداجي مروان، "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم عوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021/2020، ص 62.

² لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 89.

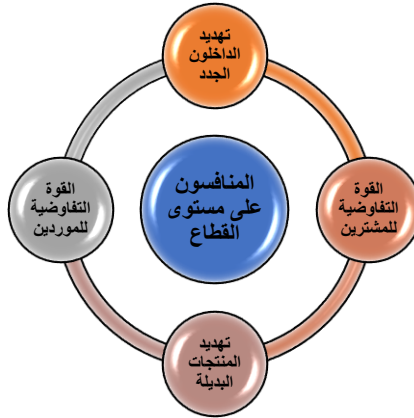
قوة التفاوض للمشتريين بعوامل مثل عدد المشتريين وحجم طلبهم، والتكاليف المرتبطة بتبديل الموردين، ومدى أهمية المنتجات أو الخدمات بالنسبة للمشتريين¹.

4. **تهديد الداخلين الجدد:** يعبر عن مدى سهولة دخول الشركات الجديدة إلى السوق. إذا كانت هناك عتبات دخول منخفضة، مثل تكاليف البداية المنخفضة أو عدم وجود قيود قانونية صارمة، فقد يكون هناك تهديد كبير من الداخلين الجدد، وتتأثر درجة تهديد الداخلين الجدد بالعوامل مثل حجم الاستثمارات المطلوبة لبدء العمل، وتكاليف التبديل للمستهلكين، ووجود روافع قانونية أو اقتصادية تحول دون دخول الشركات الجديدة.

5. **القوة التفاوضية للموردين:** تعبر عن قوة الموردين في تحديد الشروط والأسعار في السوق. إذا كان هناك عدد قليل من الموردين بالنسبة لعدد الشركات المشاركة في السوق، فإن الموردين قد يتمتعون بالقوة لفرض شروطهم، وتأثر قوة التفاوض للموردين بعوامل مثل عدد الموردين ومدى توافر المواد الخام، وتكاليف التبديل بين الموردين، وأهمية المواد الخام بالنسبة للشركات².

تحليل هذه العناصر يساعد الشركات على فهم تحديات السوق وفرصها، ويسمح لها بوضع استراتيجيات تنافسية ملائمة لتحقيق الميزة التنافسية، والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم: (01-03): نموذج القوى التنافسية لبورتر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

¹ بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011، ص 24.

² مناصرة سناء، ضيف الله مريم، "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لفرع فارمال مصنع عنابة"، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013، ص 61.

ثانيا: نموذج تريبل هليكس

هو نموذج مفهومي يُستخدم لفهم التفاعل والتكامل بين القطاعات الثلاثة الرئيسية في المجتمع: الحكومة، والصناعة، والجامعة (أو البحث الأكاديمي). هذا النموذج تطور من قبل الباحثين إتيان إيفرست وكارل-هانس فرينج- في أوائل التسعينيات يعتبر نموذج تريبل هليكس إطار يشير إلى التفاعل الديناميكي بين الحكومة والصناعة والجامعة لتعزيز الابتكار وتطوير المعرفة وتعزيز النمو الاقتصادي، يعتبر هذا التفاعل بمثابة المحرك الرئيسي للتقدم والتطور في المجتمع، ونستعرض هذا النموذج فيما يلي¹:

1. قوى نموذج الحلزون الثلاثي:

أ. الحكومة: تمثل الحكومة الجهة الرئيسية التي تحدد السياسات والإستراتيجيات التي تؤثر على التعاون بين القطاعات الثلاثة حيث تعمل الحكومة على وضع السياسات الحكومية التي تشجع على البحث والتطوير وتوجيه الاستثمارات في المجالات الإستراتيجية؛

ب. الصناعة: تمثل الصناعة القطاع الذي ينتج المنتجات والخدمات ويوظف القوى العاملة، حيث تتعاون الصناعة مع الحكومة والجامعة لتطوير التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية وزيادة التنافسية؛

ج. الجامعة: تمثل الجامعة المركز الأكاديمي الذي ينتج المعرفة ويسهم في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتقدم الجامعة الدعم الأكاديمي والتقني للصناعة وتعزز التعليم والتدريب في المجالات المهمة.

2. كيفية عمل نموذج تريبل هليكس: وذلك من خلال²:

أ. التعاون والتفاعل: يعتمد نموذج تريبل هليكس على التعاون الفعال بين الحكومة والصناعة والجامعة ويشمل هذا التفاعل التبادل المستمر للمعرفة والتكنولوجيا وتحديد الأولويات وتوجيه الاستثمارات؛

ب. تحقيق الأهداف الوطنية والاقتصادية: يساهم نموذج تريبل هليكس في تحقيق الأهداف الوطنية والاقتصادية من خلال تعزيز الابتكار وتطوير المعرفة وخلق فرص العمل؛

ج. التنمية المستدامة: يهدف نموذج تريبل هليكس إلى تحقيق التنمية المستدامة عبر دمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛

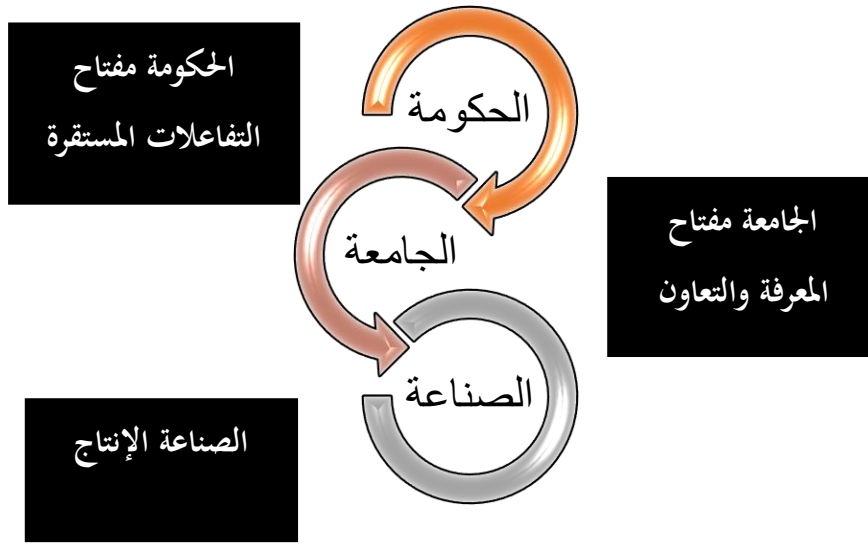
¹Etzkowitz Henry,(2007)," **University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation Business School Newcastle University**", Britain, P: 04.

²Fatima Mahmoud Salim, (2017), "**Triple Helix Model's (THM) Impact Enhancing Creativity and Skills within UAE Public and Private Sectors**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, United Arab Emirates, Dubai, Vol. 7, N°. 6, P: 214.

د. تطوير القدرات البشرية: يركز النموذج على تطوير القدرات البشرية من خلال تعزيز التعليم والتدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة.

كما سبق يمكن القول إن نموذج تريبل هليكس يقدم إطاراً شاملاً للتفاعل بين الحكومة والصناعة والجامعة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة. والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم: (01-04) نموذج الحلزون الثلاثي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثاني: نموذج الابتكار وسلسلة القيمة

أولاً: نموذج الابتكار

نموذج الابتكار الإبداعي لتحقيق الميزة التنافسية هو إطار استراتيجي يهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في السوق من خلال الابتكار والإبداع. يركز هذا النموذج على تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الحالية بطرق مبتكرة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن الشركة من تحقيق أداء أفضل وجذب العملاء والمستثمرين¹.

¹ سالم زيدان محمد العجومي وآخرون، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 13، العدد 02، 2011، ص 141.

عناصر المصنوفة: مصنوفة التوجه الإبداعي تمثل نموذجًا لتصنيف أنماط الإبداع، وهي تهدف إلى فهم كيفية تفاعل الأفراد مع عمليات الإبداع والابتكار، وفيما يلي شرحًا لكل توجه في المصنوفة¹:

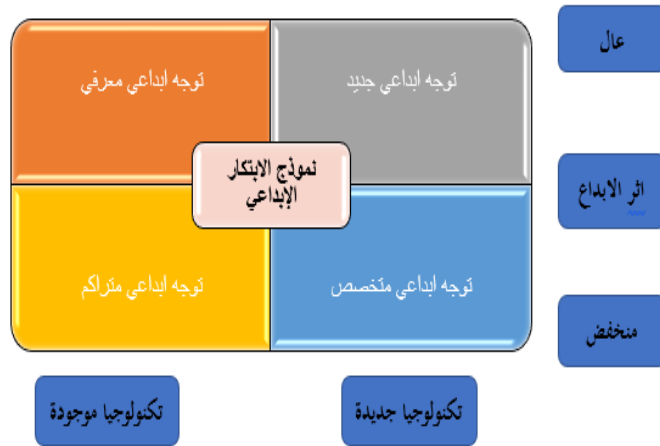
1. التوجه الإبداعي الجديد: يتميز بالابتكار والتجديد المستمر، حيث يسعى الأفراد في هذا التوجه إلى تقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للتحديات المختلفة. يركز هذا التوجه على استخدام الأفكار الجديدة والتقنيات المبتكرة لتحقيق التغيير والتطور؛

2. التوجه الإبداعي المعرفي: يعتمد هذا التوجه على البحث والتحليل والفهم العميق للمشكلات والموضوعات، حيث يسعى الأفراد فيه إلى استكشاف المعرفة وفهم العلاقات بين الأفكار والمفاهيم. يتميز هذا التوجه بالتفكير النقدي والتحليلي، ويسعى إلى إيجاد حلول قائمة على الفهم العميق والتحليل المستنير؛

3. التوجه الإبداعي المتخصص: يتمثل هذا التوجه في التخصص في مجال محدد من المعرفة أو الفن، حيث يقوم الأفراد فيه بتطوير خبراتهم ومهاراتهم في هذا المجال الخاص. يركز هذا التوجه على تطوير الخبرات الفنية أو العلمية الخاصة بالمجال المحدد، ويسعى إلى تحقيق الابتكار والتطور داخل هذا الاختصاص؛

4. التوجه الإبداعي المتراكم: يعتمد هذا التوجه على تراكم المعرفة والخبرات، حيث يستفيد الأفراد فيه من الأفكار والتجارب التي تم جمعها وتوثيقها مسبقًا. يسعى هذا التوجه إلى استغلال التجارب السابقة والمعرفة المتراكمة لتطوير وتحسين الأفكار والمشاريع الجديدة.

الشكل رقم (01-05): يوضح مصنوفة الابتكار الإبداعي



¹السرحدان عطا الله فهد، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، مجلة الساتل، جامعة آل البيت، 2009، ص 241 - 264.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثانيا: سلسلة القيمة

هي مفهوم استراتيجي يُستخدم لتحليل العمليات الداخلية للشركة وتفصيل كيفية إنشاء وتقديم المنتجات أو الخدمات بقيمة مضافة للعملاء، تعتبر سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة لتحويل المدخلات (مثل المواد الخام والموارد) إلى منتجات أو خدمات نهائية تُقدم للعملاء¹. وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة رئيسية وأنشطة الدعم كالتالي:

1. الأنشطة الرئيسية:

وتتمثل في العناصر التالية:

- ❖ **الإمدادات الداخلية:** هذه الأنشطة تتعلق بعمليات الشراء والحصول على المواد الخام والموارد اللازمة للإنتاج، يشمل ذلك تحديد الموردين والتفاوض معهم على العقود وضمان توافر المواد الضرورية في الوقت المناسب؛
- ❖ **عمليات التشغيل:** في هذه العمليات، يتم تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. تشمل العمليات الإنتاجية وعمليات التصنيع وضبط الجودة لضمان جودة المنتجات؛
- ❖ **الإمدادات الخارجية:** تتمثل هذه الأنشطة في بناء العلاقات مع الموردين وضمان جودة المواد الخام وتوفرها بكميات كافية لتلبية احتياجات الإنتاج²؛
- ❖ **التسويق والمبيعات:** يتعلق هذا الجانب بتسويق المنتجات وجذب العملاء من خلال حملات ترويجية وإعلانات وتسويق المنتجات للجماهير المستهدف. كما تشمل أيضاً عمليات البيع وتسهيل عمليات الشراء للعملاء.
- ❖ **الخدمة:** بعد عملية البيع، تتولى هذه الأنشطة تقديم الخدمات للعملاء مثل الصيانة وخدمة العملاء لضمان رضاهم واستمرارية علاقتهم مع الشركة³.

2. الأنشطة الداعمة:

وتتمثل هذه الأنشطة في⁴:

¹ غول فرحات، "سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص 45.

² بلمهدي عبد الوهاب، غجاتي احلام، "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة - دراسة حالة البنوك العاملة بسطيف"، مجلة تنمية الموارد البشرية سطيف الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2016، ص 68.

³ غربي فاطمة الزهراء، بلعلاء خديجة، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي شلف - الجزائر، أيام 13 و 14 ديسمبر 2011م، ص 5.

⁴ القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 91.

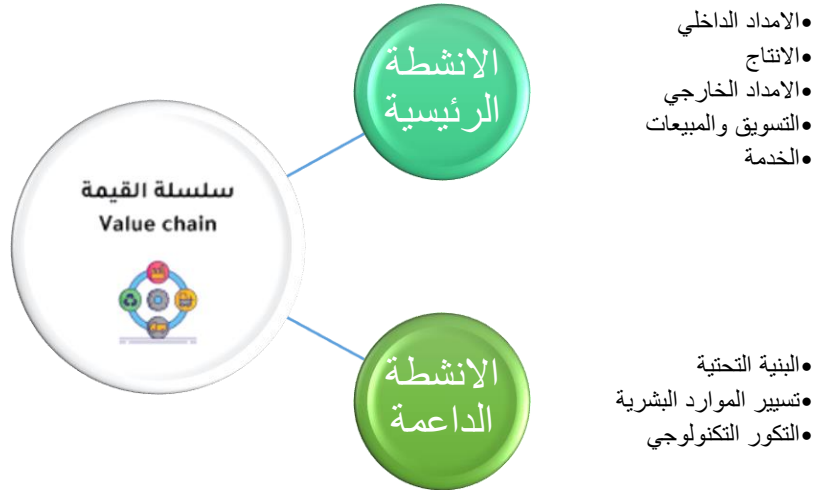
❖ **التموين:** تتمثل هذه الأنشطة في إدارة المشتريات والمخزون وتوفير المواد اللازمة للإنتاج بكفاءة وفي الوقت المناسب؛

❖ **التطور التكنولوجي:** يتعلق بتطوير واستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع تطورات العملاء وتحديات السوق؛

❖ **هياكل المؤسسة:** تتمثل في تصميم وتطوير هياكل المؤسسة والعمليات التنظيمية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في جميع الأنشطة.

من خلال فهم هذه العناصر والتركيز على الأنشطة الرئيسية والداعمة، يمكن للشركات تحليل عملياتها وتحديد الفرص لتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع أهداف الشركة واحتياجات العملاء.

الشكل رقم (01-06): يوضح نموذج سلسلة القيمة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

الفرع الثالث: نموذج سوت

أولاً: تعريفه

هو أداة تحليل إستراتيجي تُستخدم لتقييم القوى والضعف الداخلية لمنظمة أو مشروع، بالإضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر عليها. يهدف هذا التحليل إلى فهم الوضع الحالي للمنظمة أو المشروع وتحديد العوامل التي يمكن الاستفادة منها والعوامل التي يجب التركيز على تحسينها أو التصدي لها¹.

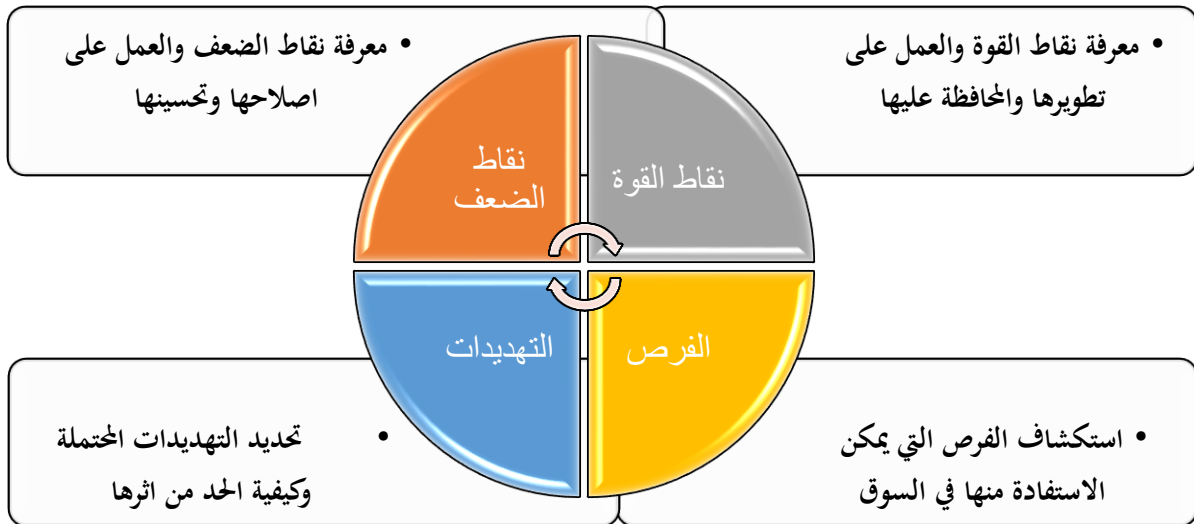
¹العارف نادية، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 119.

ثانيا: عناصر نموذج سووت

تتمثل عناصر نموذج سووت فيما يلي¹:

1. **نقاط القوة:** تمثل القوى الداخلية للمنظمة أو المشروع التي تساعد في تحقيق نتائجها بنجاح، يمكن أن تتضمن القوى ميزات مثل سمعة قوية، مهارات فريق العمل، وتكنولوجيا متقدمة؛
 2. **نقاط الضعف:** تمثل ضعف العوامل الداخلية التي تقيد أداء المنظمة أو المشروع وتمنعها من تحقيق أهدافها بشكل كامل، يمكن أن تشمل نقص الموارد المالية، عمليات غير فعالة ونقص التكنولوجيا؛
 3. **الفرص:** تمثل الفرص الخارجية التي يمكن استغلالها من قبل المنظمة أو المشروع لتحقيق النمو والتطور، يمكن أن تتضمن الفرص ازدياد الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة، فتح أسواق جديدة، كما يمكن أن تشمل تغييرات في السياسات التشريعية؛
 4. **التحديات:** تمثل العوامل الخارجية التي تعرقل نجاح المنظمة أو المشروع أو تهددها، يمكن أن تتضمن المنافسة الشديدة، التغييرات في البيئة التشريعية والتغيرات التكنولوجية.
- تحليل هذه العناصر يساعد المنظمة أو المشروع على تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اتخاذها لتعزيز القوى والفرص، وللتصدي للضعف والتحديات، وبالتالي تحقيق أهدافها بنجاح.

الشكل رقم (01-07): يوضح نموذج سووت



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

¹السكرانة بلال خلف، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 193.

إنّ المنافسة تمثل البيئة التي تتعامل فيها المنظمات لجذب العملاء والحفاظ عليهم، وتحقيق النجاح في السوق. تتجلى المنافسة في تنافس الشركات على عناصر مثل الجودة، السعر، الابتكار، خدمة العملاء والتوزيع. تحظى المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية بالقدرة على تحقيق والحفاظ على تفوق على منافسيها، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة، أو تحسين عملياتها لتقليل التكاليف، أو بناء علاقات قوية مع العملاء. يتطلب تحقيق الميزة التنافسية فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء والسوق، وتنفيذ استراتيجيات مدروسة ومستدامة تميز المنظمة عن منافسيها وتضمن لها النجاح في السوق ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق مسح بيئي شامل للبيئة الداخلية ودراسة متغيراتها والبيئة الخارجية أيضا من خلا مجموعة من النماذج كل حسب ما خصص له.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي حسب سوت

من الأمور الهامة لبدء عملية التحليل الاستراتيجي هو تحديد المدخلات الأساسية التي ستشكل أساس العملية، ومن أهم هذه المدخلات مسح البيئة الخارجية والداخلية وينجم عن تحليلهما التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي وهو ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التحليل الخارجي

لا يمكن التطرق للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية دون الإشارة لمفهومها، وهو ما سنسلط عليه الضوء في الآتي:

الفرع الأول: البيئة الخارجية

البيئة الخارجية تشير إلى العوامل والمتغيرات التي تكون خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة، والتي تؤثر على أداءها وقدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل البيئة الخارجية مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك¹:

1. **العوامل الاقتصادية:** مثل معدلات النمو الاقتصادي، ومستويات التضخم، ومعدلات البطالة، وسياسات النقد والتسعير؛
2. **العوامل الاجتماعية والديمغرافية:** مثل تغيرات التركيب السكاني، والاتجاهات الاجتماعية، والقيم والعادات الثقافية، والاتجاهات الديمغرافية مثل النمو السكاني والتغيرات في هياكل الأعمار؛
3. **العوامل التكنولوجية:** مثل التطورات التكنولوجية والابتكارات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على صناعة أو سوق محددة؛

¹أبو قحف عبد السلام، "التسويق-مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 81.

4. العوامل السياسية والقانونية: مثل التغيرات في السياسات الحكومية، والتشريعات القانونية، واللوائح البيئية والتنظيمات الصحية والأمنية؛

5. العوامل البيئية والطبيعية: مثل التغيرات المناخية، والكوارث الطبيعية، والتلوث البيئي، والاستدامة؛

6. العوامل التنافسية: مثل تحليل المنافسين المباشرين وغير المباشرين، وتقييم درجة التنافس في السوق والتطورات في الصناعة.

إنّ فهم هذه العوامل الخارجية وتحليل تأثيرها على المؤسسة يساعد في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، وبناء استراتيجيات تنافسية فعالة تأخذ في الاعتبار هذه الظروف الخارجية.

الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي الخارجي حسب سوت

تحليل سوت هو أداة إستراتيجية تُستخدم لتقييم القوى والضعف الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها.

1. الفرص: هي العوامل الإيجابية في البيئة الخارجية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لتحقيق النجاح وتطوير أدائها، ومن بين هذه الفرص نجد¹:

❖ **زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات:** قد يُعتبر النمو الاقتصادي أو التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية والثقافية فرصة لزيادة الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة؛

❖ **فتح أسواق جديدة:** يمكن أن يتيح التوسع في الأسواق الجديدة فرصة للمؤسسة للوصول إلى عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق؛

❖ **الابتكار التكنولوجي:** يمكن أن توفر التطورات التكنولوجية الجديدة فرصًا لتحسين العمليات أو إطلاق منتجات جديدة وابتكارية؛

❖ **التغيرات القانونية الإيجابية:** قد توفر التغيرات في السياسات الحكومية أو التشريعات القانونية الفرصة للمؤسسة لتوسيع نطاق عملها أو تحقيق مزايا تنافسية جديدة.

❖ **التغيرات الاجتماعية والثقافية:** قد تتيح التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية والثقافية فرصًا لتلبية احتياجات عملاء جدد أو تطوير منتجات وخدمات تتوافق مع تلك التغيرات².

¹ احمد عبد محمود حسين، ليد حسين، "تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية سوت"، مجلة العلوم الصربية والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 65، العدد 01، 2018، ص 222.

² زكريا محمد زكريا، هبة محمود علي احمد السيد، "التحليل البيئي باستخدام نموذج سوت في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية كلية التربية، جامعة العريش، السعودية، العدد 04، الجزء 01، أكتوبر 2016، ص 124.

إنّ تحديد الفرص بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بتوجيه استراتيجياتها نحو استغلال الفرص المتاحة وتحقيق النمو والتطور في السوق.

2. **التحديات:** يمكن تعريف التحديات على أنّها كلمة تشير إلى العوامل الخارجية السلبية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة أو تقلل من فرص نجاحها. وتحديد التحديات يساعد المؤسسة على التحضير واتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل مع هذه العوامل بشكل فعال، وفيما يلي التحديات التي قد تواجه المؤسسة¹:

❖ **التنافس المتزايد:** قد يواجه المؤسسة تحدياً من زيادة المنافسة في السوق، مما قد يؤدي إلى تقليل حصة السوق أو تضائل الأرباح؛

❖ **التغيرات التكنولوجية:** قد تواجه المؤسسة تحدياً من التغيرات التكنولوجية السريعة التي تجعل منتجاتها أو خدماتها قديمة أو غير فعالة؛

❖ **التغيرات القانونية والتشريعات الحكومية:** قد تواجه المؤسسة تحدياً من التغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تؤثر سلباً على عملياتها أو تتطلب تكاليف إضافية للامتثال؛

❖ **التحديات الاقتصادية:** قد تواجه المؤسسة تحدياً من التقلبات الاقتصادية مثل الركود الاقتصادي أو التضخم، مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل الإنفاق الاستهلاكي أو الطلب على منتجاتها.

❖ **التغيرات البيئية والطبيعية:** قد تواجه المؤسسة تحدياً من الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل، التي قد تؤدي إلى توقف العمليات أو تدمير الممتلكات².

تحديد التحديات بشكل دقيق يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بفعالية وضمان استمرارية العمل والنجاح في السوق.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص ص 113_ 114.

² الصرايرة اسماعيل محمد، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 35.

المطلب الثاني: التحليل الداخلي

لا يمكن التطرق لتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية دون الإشارة لمفهومها وهو ما سنسلط عليه الضوء في الآتي:

الفرع الأول: البيئة الداخلية

- البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من العوامل والموارد التي تكون داخل نطاق سيطرتها المباشرة، والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها والنجاح في السوق. تشمل العوامل الداخلية مجموعة متنوعة من الجوانب، بما في ذلك¹:
1. **الموارد البشرية:** تشمل الموارد البشرية القادرة على التأثير على أداء المؤسسة، مثل الموظفين والإداريين والقيادات، ومهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم على التوجيه والتنفيذ؛
 2. **البنية التنظيمية:** تشمل هيكلية المؤسسة وتنظيمها الداخلي، بما في ذلك التسلسل الوظيفي، والهيكلة التنظيمية، والعلاقات بين الإدارات والأقسام؛
 3. **العمليات والعمليات الداخلية:** تشمل عمليات الإنتاج والتصنيع، والخدمات، وعمليات البيع والتسويق، والإدارة المالية، واللوجستية، وغيرها من العمليات التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة؛
 4. **الموارد المالية والتمويلية:** تشمل الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، مثل الأصول والاستثمارات والإيرادات والديون والرأس المال والسيولة؛
 5. **التكنولوجيا والمعدات:** تشمل التكنولوجيا والأنظمة والمعدات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها وتقديم منتجاتها أو خدماتها؛
 6. **الثقافة التنظيمية:** تشمل قيم ومبادئ وتقاليد المؤسسة، وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم.
- فهم العوامل الداخلية وتحليل تأثيرها على المؤسسة يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف التنافسية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية.

الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي الداخلي حسب سووت

- تحليل سووت هو أداة إستراتيجية تُستخدم لتقييم القوى والضعف الداخلية للمؤسسة كآلي:
1. **نقاط القوة:** هي الجوانب الإيجابية والمميزة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تعزز قدرتها على تحقيق الأهداف والنجاح في السوق، وتتمثل في²:

¹ أبو قحف عبد السلام، "مرجع سبق ذكره"، ص 85.

² محمد حامد حواء وآخرون، "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان المجلد 17، العدد الثاني، 2016، ص 49.

- ❖ فريق عمل متميز: وجود فريق عمل محترف ومتميز يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية؛
 - ❖ سمعة جيدة في السوق: امتلاك المؤسسة سمعة جيدة وموثوقة في السوق يعزز من ثقة العملاء ويساهم في جذب المزيد من العملاء وتحقيق المبيعات؛
 - ❖ تكنولوجيا متقدمة: امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا متقدمة وأنظمة معلوماتية متطورة تعزز من كفاءة العمليات وتساهم في تحسين الإنتاجية والجودة؛
 - ❖ منتجات أو خدمات مميزة: تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة في السوق تجعل المؤسسة تبرز عن منافسيها وتحقق تفضيل العملاء؛
 - ❖ توجه استراتيجي واضح: وجود رؤية واضحة وخطة إستراتيجية متميزة توجه جهود المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.
 - ❖ شبكة علاقات واسعة: امتلاك المؤسسة شبكة علاقات واسعة مع العملاء والشركاء التجاريين والموردين يعزز من فرص التعاون والتوسع في السوق. إنَّ تحديد نقاط القوة بشكل دقيق يمكن للمؤسسة من الاستفادة منها بشكل أكبر وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.
2. نقاط الضعف: وهي الجوانب السلبية أو المحدودة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي قد تعيق قدرتها على تحقيق الأهداف وتنافسية في السوق، ويمكن حصر هذه النقاط فيما يلي¹:
- ❖ نقص في الموارد البشرية: قد يكون هناك نقص في المهارات أو الخبرات بين فريق العمل، أو قد تواجه المؤسسة صعوبة في جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين؛
 - ❖ هيكلية تنظيمية غير فعالة: وجود هيكلية تنظيمية معقدة أو غير فعّالة قد يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات بسرعة وتحقيق التنسيق بين الأقسام والأعمال؛
 - ❖ تكنولوجيا قديمة أو متخلفة: وجود نظام تكنولوجي قديم أو غير فعّال قد يقيد كفاءة العمليات ويجعل المؤسسة تتأخر في مواكبة التطورات التكنولوجية؛
 - ❖ مشكلات مالية أو تمويلية: قد تواجه المؤسسة صعوبات مالية مثل نقص في التمويل أو الديون العالية، مما قد يؤثر على قدرتها على توسيع الأعمال أو تحقيق النمو؛

¹ الجبوري حسين محمد جواد، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 196_197.

❖ جودة المنتج أو الخدمة غير مرضية: قد تعاني المؤسسة من جودة منتجاتها أو خدماتها التي قد تكون غير مرضية بالنسبة للعملاء، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانخفاض الإنتاجية.

❖ توجه استراتيجي غير واضح: عدم وجود رؤية واضحة أو إستراتيجية محددة يمكن أن يؤدي إلى عدم التنسيق في العمليات وتضييع الفرص والموارد¹.

إنّ تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فرص النجاح في السوق.

المطلب الثالث: اختيار الإستراتيجية التنافسية

إنّ اختيار الإستراتيجية التنافسية الناجعة أو الحسنة يعتبر بمثابة اختيار أحد البدائل الإستراتيجية وهو ما يعرف باتخاذ القرار الاستراتيجي وسنتطرق فيما يلي إلى القرارات الإستراتيجية المبنية على مخرجات تحليل سوت.

الفرع الأول: الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية

سنلقي الضوء عليهما في الآتي:

أولاً: الإستراتيجية الهجومية

تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تكون في أفضل حالاتها؛ لأنها تعبر عن توافق وانسجام بين نقاط القوة التي تمتلكها والفرص المتاحة في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين ودخول الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. ومكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها، كي لا تسمح للمنافسين بالرد بالهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

ثانياً: الإستراتيجية دفاعية

تختلف هذه الإستراتيجية واعتمادها عن الإستراتيجية السابقة، حيث تواجه المنظمة متغيرات تحديات خارجية غير مسيطر عليها، وعليها التكيف معها قدر المستطاع ولكنها غير قادرة على التأثير فيها، كما هو الحال في بيئتها الداخلية. وبالتالي، تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة وما تواجهه من تهديدات، وتنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكان قوتها لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون لفترة محدودة².

¹ داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 41.

² دانيال الحمصي، "أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص 10.

الفرع الثاني: الإستراتيجية العلاجية وإستراتيجية الانسحاب

سنتطرق إليهما فيما يلي:

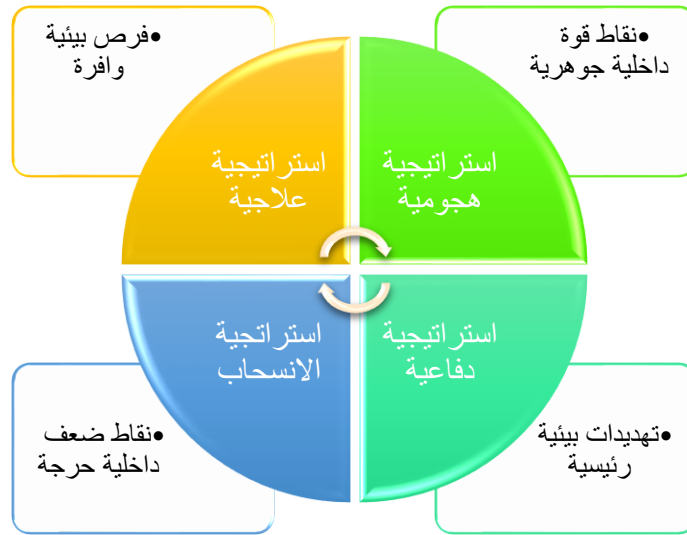
أولاً: الإستراتيجية العلاجية

تمثل هذه الإستراتيجية انعكاساً للعلاقة بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها¹.

ثانياً: إستراتيجية الانسحاب

تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة؛ لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثر بها وما تواجهه من تهديدات في البيئة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، وبالتالي، فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقويم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق². وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-08): مخطط تحليل سوت بالإشارة الى الموقف التنافسي



¹ العيساوي محمد حسين وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة-"، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2023، ص 287.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، "المرجع نفسه"، ص 287.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

تحليل SWOT هو أداة استراتيجية مهمة تستخدم لتقييم الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة. يتضمن التحليل أربعة عناصر رئيسية: نقاط القوة، التي تمثل الموارد والقدرات التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية؛ ونقاط الضعف، التي تشير إلى العوامل الداخلية التي تحتاج إلى تحسين؛ والفرص، التي هي الظروف الخارجية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق النمو؛ والتهديدات، التي تمثل المخاطر والعوائق الخارجية التي قد تعترض طريق النجاح. يساعد تحليل SWOT في تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي أدوات أساسية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال اليومية. تتيح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وضع خطط طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. يتم ذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الاتجاهات السوقية والتنافسية، وتحديد المنافسين وفهم استراتيجياتهم.

من جانبه، يقوم التحليل الاستراتيجي بدراسة البيانات والمعلومات المتاحة للمؤسسة لفهم نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية. يتيح ذلك للمؤسسة تحديد مجالات التميز التنافسي وتطوير استراتيجياتها بناءً على تحليل دقيق للبيانات.

بالتالي، يعمل الجمع بين الإدارة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي على وضع المؤسسة في موقع تنافسي قوي في السوق، من خلال تحديد الفرص وتجاوز التحديات، وتوجيه الجهود والموارد نحو المجالات التي تساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التفوق في السوق. يساهم هذا الجهد المشترك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وضمان استمراريتها وازدهارها في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

وتصالات الجزائر- الطارف-

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة الذي تم فيه التركيز على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، وذلك من خلال تتبعنا لواقع الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة.

ولتحقيق هدف هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث تعريفها، خدماتها، وكذلك دراسة الهيكل التنظيمي. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية عبر التطرق لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للدراسة، أما المبحث الأخير فتم تخصيصه لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى الطارف

تُعد الجزائر موطنًا للعديد من المؤسسات الاقتصادية البارزة التي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات الأسواق المحلية والدولية. هذه المؤسسات تعمل في مجالات متنوعة تشمل الصناعات البترولية، الغاز، التعدين، الزراعة، والخدمات. من خلال الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، تسهم هذه الشركات في تحسين الأداء الاقتصادي للبلاد وخلق فرص عمل جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه المؤسسات على تطوير البنية التحتية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعزز من مكانة الجزائر كمنافس قوي في السوق العالمية. تحظى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدعم الحكومة التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة من خلال استراتيجيات فعالة وسياسات داعمة، في هذا القبيل سنسلط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

الفرع الأول: نشأة اتصالات الجزائر وأهدافها

1. النشأة

نجم قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 03/2000 ، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، وكان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2. الأهداف

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة الفعلية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

الفرع الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف عدة خدمات نذكر منها:

- ❖ خدمات الهاتف (Idoom Fixe)، الانترنت (4GLITE/Idoom FIBRE/IdoomADS)؛
- ❖ خدمة المنبه: تتيح هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفى انطلاقا من جهازكم الهاتفى.
- ❖ المحاضرة الثلاثية: تتيح هذه الخدمة إدخال طرف ثالث في المكالمات الهاتفية مع متصل آخر بحيث تصبح المحادثة تجمع بين ثلاثة متصلين في آن واحد؛
- ❖ وضع المكالمات موضع الانتظار؛
- ❖ خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP"؛
- ❖ خدمة حظر المكالمات الدولية؛
- ❖ خدمة الفاتورة المفصلة؛
- ❖ الخدمة المقدمة على الموقع الالكترونى؛
- ❖ معرفة عنوان أقرب وكالة تجارية.
- ❖ بالإضافة الى خدمات أخرى نذكر منها:
- ❖ استقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها؛
- ❖ اطلاع الزبون على فاتورته وعلى تسعيرة كل المكالمات والخدمات المقدمة؛
- ❖ دراسة الطلبات وتحرير العقود الاشتراك؛
- ❖ تقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحتها

سنتناول شرحا عاما لمصالح ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

أنظر الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي.

وسنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:

الفرع الأول: المديرية

تتلخص مهام كل مديرية في:

1. الرئيس المدير العام (PDG) هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:
 - الحفاظ على الحصص في السوق.
 - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
 - تطوير التسويق العملي.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة - النظر في الاقتراحات المقدمة.
 - المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2. مديرية التخطيط (IDT) (information des données Technique):

وتنحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات أو ما شابه ذلك.

3. المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
- 4. **مديرية الطاقة والمحيط (DEE):** مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام وهي لما مديرية الموارد البشرية (DRH): وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:
 - إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
 - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
 - إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
 - تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

5. **مديرية المالية والمحاسبة (DFC):** وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

6. **مديرية الإدارة العامة والإمدادات (DGAL):**

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الأمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- هيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

الفرع الثاني: مستويات الهيكل التنظيمي

كما أنّ التنظيم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

1. **المديرية العامة للمؤسسة:** وهي مقسمة إلى خمس مديريات مركزية: والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام.

- مديرية المالية.
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الإدارة العامة التشريعية فرعين مركزيين:
 - فرع التسويق وتسيير النوعية.
 - فرع تطوير شبكات الاتصالات.

2. المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من:

عدة وحدات عملية للاتصالات.

- فريق عمل مكون:

- خمس مديريات فرعية.

- مفتشية جهوية.

3. الوحدات العملية للاتصالات:

بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى.

- فريق عمل¹.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة للتوصل إلى النتائج بدقة عالية.

وستعرض في هذا المبحث أهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات المبحوث، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

¹ وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كونها مؤسسة تدعم القطاع الخدمي وتزيد من التنمية الاقتصادية للبلاد. وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة، مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: أدوات الدراسة المستخدمة

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

1. الاستمارة: تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد¹.

وقد تم استخدام الاستبيان كونه الأداة المناسبة لتحديد وقياس متطلبات نجاح مشروع الرقمنة الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارات.

تتميز طريقة استخدام الاستبيان بعدد من المميزات نذكر منها²:

❖ أنه يستخدم إما بالاتصال المباشر بالمفحوصين، أو عن طريق إرساله لهم بالبريد إذا كانوا منتشرين في مناطق متباعدة عن بعضها ويصعب الاتصال بهم مباشرة؛

❖ أنه يتيح فرصة كبيرة للمفحوصين لقراءة بنود الاستبيان والتمعن فيها إذا استخدم بالطريقة المباشرة، وإتاحة فرصة لهم أكبر للتشاور مع غيرهم حول بنود الاستبيان إذا استخدم بالطريقة اليدوية؛

❖ أنه يتيح فرصة للمفحوصين للاستجابة على بنود الاستبيان بدون خجل وبلا حساسية وبصراحة مطلقة، لأنه غير مطلوب منهم ذكر أسمائهم ولا التعرف عليهم، فليس المهم من هم، ولكن ماذا هم؛

❖ انه يعتبر أكثر موضوعية من غيره من أدوات جمع البيانات لأنه لا يتأثر بأية عوامل أخرى؛

2. الملاحظة: خلال فترة التبرص تم تسجيل عدة ملاحظات عن نشاط المؤسسة مثل كثافة النشاط، كيفية سير الأمور الإدارية، مدى تطبيق متطلبات الرقمنة.

¹ علي معمر عبد المؤمن، "البحث في العلوم الاجتماعية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 205.

² عبد الرحمان سيد سليمان، "مناهج البحث"، دار عالم للكتب، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 207.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة لأي سؤال، يمكن ان يؤثر على قبول الاستبيان للتحليل الاحصائي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيان الموزع على الموظفين بالمؤسسة، تم تفرغ محتوى الاستمارة في البرنامج الإحصائي المعروف باسم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، مما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي والمتوسط الحسابي لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستمارة ومدى صلاحيتها للدراسة، بالإضافة إلى اعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (Excel) مع استخدام اختبار **T test** لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان ومعامل الارتباط بيرسون لقياس مدى ارتباط محاور الدراسة ببعضها.

1. الاختبارات الإحصائية لعينة واحدة (اختبار t-test): تهدف إلى اتخاذ قرار قبول أو رفض الفرضية حول المتوسط باستخدام متغير عشوائي ذو توزيع احتمالي. يتم مقارنة قيمة هذا المتغير المستخرجة من العينة بقيمته من التوزيع الاحتمالي لاتخاذ القرار بشأن الفرضية الصفرية.

جدول t يعتمد على درجات الحرية (df)، التي تساوي (n-1) وتعتمد على حجم العينة (n). الصف العلوي الأول من الجدول يعطي مساحة الطرف الأيمن أو الأيسر لتوزيع t، بينما الصف العلوي الثاني يعطي مساحة الطرفين، ويستخدم الصف الأول للاختبار ذو الطرف الواحد والصف الثاني للاختبار ذو الطرفين. العمود الأول في الجدول يحتوي على قيم درجات الحرية ويحدد القيمة الحرجة لمنطقة الرفض، مع ملاحظة أن القيم في الجدول موجبة فقط بسبب تماثل توزيع t حول الصفر¹.

¹متاح على الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/328125250> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/05/10 على الساعة 05:52.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

2. معامل الارتباط بيرسون: هو مقياس إحصائي يحدد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. يتراوح بين -1 و +1، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والقيم السالبة إلى علاقة عكسية، بينما تعني القيمة 0 عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، والجدول الآتي يوضح القيم التي يأخذها معامل بيرسون¹.

الجدول رقم (01-02): يوضح القيم التي يأخذها معامل بيرسون

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيفا جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
01	0.9	0.7	0.5	0.3	0.3	0.5	0.7	0.9	01

0

المصدر: فرحات احمد، بنخوش مومن الجموعي، "معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون والاختبارات البديلة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، اوت 2023، ص 268.

3. الانحدار الخطي البسيط هو تقنية إحصائية تُستخدم لنمذجة العلاقة بين متغيرين: متغير مستقل X ومتغير تابع Y. الهدف هو إيجاد معادلة خطية (خط مستقيم) تصف كيفية تغير Y بتغير X، وعادة ما تكون المعادلة على الشكل:

$$Y = a + bX$$

حيث:

a: الثابت، يمثل النقطة التي يقطع فيها الخط المحور Y.

b: الميل، يمثل مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.²

المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

¹ فرحات احمد، بنخوش مومن الجموعي، "معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون والاختبارات البديلة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، اوت 2023، ص 268.

² الدريني محمد محمود، "تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط"، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، ص 3.

2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية متكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث تم توزيع 35 استبياناً وتم استرجاع 33 منها.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة الميدانية

لتحقيق أغراض الدراسة تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر الطارف واشتمل على ما يلي:

الشكل رقم (02-01): يوضع نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)، ثباتها واتساقها

سنتطرق فيما يلي الى وصف الاستبيان اتساق فقراته وثباته.

1. وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة

وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

الجزء الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة

تتعلق بالجنس السن، والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الخبرة.

الجزء الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر: ويتضمن 10 فقرات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

الجزء الثالث: القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر: ويتضمن 10 فقرات.

الجزء الرابع: تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر: ويتضمن 10 فقرات. وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم (02-02): درجات مقياس ليكارت

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على دراسة: العيداني فؤاد، "تأثير بدائل سلم ليكارت على ثبات المقياس"، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 816.

2. قياس ثبات الاستبيان

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، أُستخدم معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ

عدد الفقرات	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
30	0.909

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.909 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها

3. قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

بهدف التحقق من مدى ارتباط وتماسك فقرات المحاور قمنا بقياس الاتساق الداخلي كما هو اتي.

—محور واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

الجدول رقم (04-02): ارتباط فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.421
02	0.507

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

0.728	03
0.651	04
0.244	05
0.778	06
0.556	07
0.762	08
0.835	09
0.393	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة باستثناء الفقرة الخامسة التي ليست ذات دلالة إحصائية، وعلى الرغم من ذلك فهي لا تؤثر على اتساق المحور.

وعليه فإن فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة متسقة داخليا، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

—محور القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (02-05): ارتباط فقرات محور القدرة التنافسية

معامل الارتباط مع المحور	الفقرة
0.151	01
0.750	02
0.666	03
0.210	04
0.541	05
0.523	06
0.440	07
0.451	08

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

0.457	09
0.813	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور القدرة التنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، باستثناء الفقرتين الأولى والرابعة.

وعليه فإن فقرات محور القدرة التنافسية متسقة داخليا، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات

هذا المحور

—محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

الجدول رقم (02-06): ارتباط فقرات محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.782
02	0.645
03	0.434
04	0.419
05	0.646
06	0.536
07	0.651
08	0.721
09	0.931
10	0.924

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور القدرة التنافسية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

وعليه فإن فقرات محور القدرة التنافسية دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية متسقة داخليا، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور وبالتالي ومن خلال الجداول السابقة يتضح أن فقرات محاور الاستبيان مرتبطة مع محاورها، وبالتالي فإن الاستبيان متسق داخليا.

المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

فيما يلي سيتم مناقشة النتائج في سياق الأهداف البحثية والإجابة عن الأسئلة الرئيسية المطروحة، وتقديم استنتاجات وتوصيات بناءً على هذه النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

سيتم في هذا المطلب تناول البيانات الديمغرافية والمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية المهنية

الفرع الأول: الجنس والعمر

السن والجنس هما من العوامل الديموغرافية الأساسية التي تؤثر على ديناميكيات العمل والاحتياجات الوظيفية والتطوير المهني داخل المؤسسة.

1- الجنس:

الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	42.4%
أنثى	19	57.6%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر بنسبة 57.6%، بينما بلغت نسبة الذكور 42.4%، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الاناث بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الاناث وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	03	9.1%
من 25 سنة وأقل من 35 سنة	06	18.2%
من 35 سنة إلى 45 سنة	10	30.3%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	14	42.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول عدد أفراد الفئة المدروسة حسب السن، حيث احتلت فئة من أكبر من 35 سنة المرتبة الأولى بنسبة 42.4% تليها فئة من 31 سنة إلى 35 سنة بنسبة 30.3%، ثم فئة من 26 إلى 30 سنة ب 18.2%، وأخيرا 9.1% لفئة من 20 إلى 25 سنة.

الفرع الثاني: المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة

المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة هي عوامل حاسمة تؤثر على الأداء الوظيفي، فرص التطوير المهني، وإمكانية الترقية داخل المؤسسة.

1-المستوى التعليمي

الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	02	6.1%
ليسانس	06	18.2%
ماستر	17	51.5%
ماستر فأكثر	08	24.2%
المجموع	33	100%

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول الى أن فئة من يملكون مستوى ماستر هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 51.5%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة ماستر فأكثر بنسبة 24.2%، تليها فئة حاملي شهادة ليسانس ب 18.2%، وأخيرا أصحاب مستوى ثانوي ب 6.1%.

2-المستوى الوظيفي

الجدول رقم (02-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	03	18.2%
عون إدارة رئيسي	02	9.1%
متصرف إداري	03	30.3%
ملحق إداري	10	42.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث نسجل أن أغلب أفراد العينة هم من الملحقين الإداريين وذلك بنسبة 42.4%، ثم المتصرفين الإداريين بنسبة 30.3%. تليها الأعوان التنفيذيين بنسبة 18.2%، وأخيرا أعوان الإدارة الرئيسيين بنسبة 9.1%.

3-الخبرة

الجدول رقم (02-11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	9.7%
من 5 إلى 10 سنوات	09	6.5%
من 11 إلى 15 سنة	10	9.7%
أكثر من 15 سنة	08	32.3%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يوضح الجدول أن نسبة 30.3% من أفراد العينة تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنة، بينما تمتلك نسبة 27.3% عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات، في حين 18.2% من أفراد عينة الدراسة تمتلك عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص محاور الدراسة

سنقدم شرح شامل للبيانات التي تم جمعها، وتحليلها، وتفسيرها، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات تدعم الأهداف البحثية. سيتم تقسيم النتائج والمناقشات إلى محاور رئيسية تسهل متابعة الأفكار وتحليلها بشكل منهجي ومنطقي.

الفرع الأول: وصف وتشخيص فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية

جدول رقم (02-12): وصف وتشخيص فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	4.36	0.48	01	مرتفع
X2	4.15	0.87	03	مرتفع
X3	3.87	1.19	08	مرتفع
X4	4.09	0.94	04	مرتفع
X5	3.24	1.56	10	متوسط
X6	4.03	0.98	05	مرتفع
X7	4.18	0.80	02	مرتفع
X8	3.96	1.15	06	مرتفع
X9	3.90	1.01	07	مرتفع
X10	3.63	1.02	09	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة الدراسة بمحور واقع الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة مرتفع وهذا ما تفسره نتائج الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي جاءت أغلبها ضمن المجال المرتفع، حيث جاءت النتائج كالتالي:

1. بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.36 للفقرة الأولى "تولي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية بالغة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.48.
2. جاءت الفقرة السابعة "يمتاز العمل في المؤسسة بالمرونة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.18، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثانية "تحلل مؤسستكم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" ب 4.15، ثم الفقرة الرابعة "توفر مؤسستكم الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيق خططها واستراتيجياتها." بقيمة 4.09.
3. احتلت الفقرة العاشرة "تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الكفؤة عند إعداد وتنفيذ استراتيجياتها"، المرتبة التاسعة ضمن هذا المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 3.63، وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري كبير بلغ 1.02، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركزها، متبوعة بالفقرة الخامسة "لدى المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة" التي احتلت المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي متوسطة بلغت 3.24، وانحراف معياري 1.56.

الفرع الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور القدرة التنافسية

جدول رقم (02-13): وصف وتشخيص فقرات محور القدرة التنافسية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	4.18	0.52	02	مرتفع
Y2	4.18	1.13	04	مرتفع
Y3	3.75	0.79	08	مرتفع
Y4	4.18	0.76	03	مرتفع
Y5	3.06	1.34	10	متوسطة
Y6	4.36	0.65	01	مرتفع
Y7	4.09	1.04	07	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

مرتفع	09	1.35	3.69	Y8
مرتفع	06	0.87	4.09	Y9
مرتفع	05	0.99	4.12	Y10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأداء المتميز في المؤسسة مرتفع. حيث كانت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرار بين القيمتين 4.25 و 3.25، وهي قيم تتراوح بين المرتفع والمتوسط. وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.36 للفقرة السادسة "تتصف خدمات المؤسسة بالجودة العالية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.65، وهي قيمة كبيرة، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

جاءت الفقرة الأولى "لدى مؤسستكم قدرة تنافسية عالية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.18، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الرابعة ب 4.18، ثم الفقرة الثانية بقيمة 4.18، وما يلاحظ على هذه الفقرات هو تساوي قيم وسطها الحسابي، مما يرجح ترتيبها حسب قيم الانحراف المعياري الخاص بها، حيث تحتل تم الترتيب على أساس قيمة الانحراف المعياري الأصغر.

احتلت الفقرة الثامنة "تسعى المؤسسة دائما للتطوير والابتكار"، المرتبة التاسعة ضمن هذا المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 3.69، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري كبير بلغ 1.35، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركيزها، متبوعة بالفقرة الخامسة "تعاني المؤسسة من ضعف في البنية التحتية" التي احتلت المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي متوسطة بلغت 3.06، وانحراف معياري 1.34، وهو ما يبين قلة موافقة عينة الدراسة على ضعف البنية التحتية للمؤسسة.

الفرع الثالث: وصف وتشخيص فقرات محور دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

جدول رقم (02-14): وصف وتشخيص فقرات محور دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة

التنافسية

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
--------	---------------	-------------------	---------	---------------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

مرتفع	07	1.38	4.03	Z1
مرتفع	08	1.34	3.78	Z2
مرتفع	02	0.50	4.51	Z3
مرتفع	03	0.50	4.42	Z4
مرتفع	01	0.50	4.54	Z5
مرتفع	05	0.48	4.21	Z6
مرتفع	04	0.76	4.30	Z7
مرتفع	06	0.63	4.18	Z8
متوسط	10	1.36	3.63	Z9
مرتفع	09	1.26	3.66	Z10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة الدراسة بمحور دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية مرتفع وهذا ما تفسره نتائج الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي جاءت أغلبها ضمن المجال المرتفع، حيث جاءت النتائج كالتالي:

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.54 للفقرة الخامسة "يتم اجراء تقييم دوري للاستراتيجية لضمان توسيع الحصة السوقية والقدرة التنافسية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.50.

جاءت الفقرة الثالثة "تساعد الإدارة الإستراتيجية على تقليل تكاليف منتجات وخدمات المؤسسة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.51، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الرابعة "تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الكفؤة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية" ب 4.42، ثم الفقرة السابعة "تركز المؤسسة على خلق خدمات جديدة ومبتكرة لتعزيز قدرتها التنافسية ورفع ربحيتها" بقيمة 4.30، وهي جميعا قيم مرتفعة.

احتلت الفقرة التاسعة "تعتمد المؤسسة على التوجيه الاستراتيجي والرؤية طويلة الاجل لتوجيه الأنشطة والاستراتيجية بهدف تحقيق التميز التنافسي"، المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي متوسطة بلغت 3.63، وانحراف معياري 1.26.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التباين لأجل معرفة مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي، علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الأولى والثانية

1. اختبار الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية

الفرضية البديلة H_1 : تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية

من أجل اختبار هذه الفرضية يتم إجراء اختبار T test وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (02-15): اختبار T test البعد الإدارية الاستراتيجية

مجال الثقة عند %95		النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	المعنوية	متوسط الفرق	المتوسط الفرضي	القيمة الاحصائية للاختبار	الأبعاد
الأعلى	الأدنى						
4.15	3.73	دال احصائيا	0.001	3.94	32	38.689	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن قيمة sig المعنوية المحسوبة بلغت 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن نتائج المستجوبين ذات دلالة إحصائية، كما أن قيمة الاختبار T كبيرة، وأكبر من قيمها الجدولية، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي: تطبق مؤسسة اتصالات

الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية

2. اختبار الفرضية الثانية

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل به

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

الفرضية الصفرية H_0 : ليس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل به؛

الفرضية البديلة H_1 : لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل به.

من أجل اختبار هذه الفرضية يتم إجراء اختبار T test، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (02-16): اختبار T test البعد الميزة التنافسية

مجال الثقة عند %95		النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	المعنوية	متوسط الفرق	المتوسط الفرضي	القيمة الاحصائية للاختبار	الأبعاد
الأعلى	الأدنى						
9.98	6.01	دال احصائيا	0.001	3.97	32	45.973	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن قيمة sig المعنوية المحسوبة بلغن 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن نتائج المستجوبين ذات دلالة إحصائية، كما أن قيمة الاختبار T كبيرة، وأكبر من قيمها الجدولية، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي: لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثالثة والفرضية الرئيسية

1. اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية

لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية

لمؤسسة اتصالات الجزائر

من أجل اختبار هذه الفرضية يتم إجراء اختبار الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

جدول رقم (02-17): معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

المتغير		المتغير التابع: القدرة التنافسية	نوع العلاقة
الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية	الارتباط	0.877**	ارتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	33	

الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية القيمة 0.877 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية وذات دلالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

2. اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة انحدار ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
-الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

-الفرضية البديلة H_1 : يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

جدول رقم (03-22): الانحدار الخطي البسيط لمساهمة تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.711	0.880	0.374	0.155	مساهمة تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
0.001		9.814	0.964	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.880)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي ان كلما يزيد مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة تساهم في تحسين مستوى القدرة التنافسية ب 0.880 وحدة، كما أن قيمة t بلغت 9.814 وهي قيمة مرتفعة أكبر من قيمتها الجدولية. وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل:

تناولت هذه الدراسة التطبيقية دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد أثبتت النتائج صحة الفرضيات المطروحة. تبين أن المؤسسة تطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بفعالية، مما انعكس على وضوح الرؤية والأهداف المحددة والسياسات المدروسة لتحقيق هذه الأهداف. كما أظهرت التحليلات السوقية أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية في سوق الاتصالات الجزائري، بفضل بنيتها التحتية المتقدمة وتنوع خدماتها وقدرتها على تقديم حلول مخصصة تلبي احتياجات العملاء.

أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية وإندثار ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسة، مما يؤكد أن تحسين الممارسات الاستراتيجية يعزز الأداء التنافسي في السوق. كما أظهرت النتائج أن تطبيق هذه المبادئ يساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تم رصد تحسن ملحوظ في الأداء وزيادة الحصة السوقية وارتفاع رضا العملاء، مما يبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي.

الحاتمة

في عالم الأعمال اليوم، تواجه الشركات والمؤسسات تحديات متزايدة نتيجة التقدم التكنولوجي المستمر والتغيرات السريعة في البيئة التنافسية. يتطلب هذا الواقع من الشركات البحث عن أساليب مبتكرة ومتطورة للتعامل مع هذه التحديات وضمان بقائها ونجاحها في السوق. تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في هذا السياق، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد أهداف دقيقة توجه الشركة نحو النجاح. من خلال تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعظيم القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر الإدارة الاستراتيجية إطارًا لمراقبة الأداء وتقييمه بانتظام، مما يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضبط الاستراتيجيات. كما تشجع الإدارة الاستراتيجية على الابتكار وتبني ثقافة التغيير داخل المؤسسة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة والاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق والعملاء.

1- نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها كالآتي:

1-1- نتائج الدراسة النظرية

- تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية يعتبران هدفين أساسيين للإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي.
- وضع خطط طويلة الأمد يتيح للمؤسسات وضع استراتيجيات توجهها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد على فهم تحديات السوق واحتياجات العملاء.
- فهم نقاط القوة والضعف يُمكن المؤسسة من استثمار مميزاتهما والتغلب على نقاط الضعف.
- تحديد مجالات التميز التنافسي يعزز من فرص المؤسسة للتفوق في السوق وكسب ميزة تنافسية.
- وضع المؤسسة في موقع تنافسي قوي يتطلب تنفيذ استراتيجيات متميزة وفعالة.
- توجيه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأهمية العالية يمكن أن يحسن من أداء المؤسسة ويعزز موقعها التنافسي.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُعدّ هدفاً رئيسياً للمؤسسة، حيث يضمن استمراريتها ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الإستراتيجية.
- لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق التي تعمل فيه.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2-الاقتراحات والتوصيات

نوجز الاقتراحات والتوصيات فيما يلي:

لا بد من:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين في مجال الإدارة الاستراتيجية لتعزيز فهمهم وتطبيقهم الفعّال للمفاهيم الاستراتيجية في العمل اليومي.
- زيادة الاستثمار في البحث والتحليل الاستراتيجي لفهم تطورات السوق وتحليل نقاط القوة والضعف لتحديد فرص التطوير والتحسين.
- الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- تحسين استراتيجيات التسويق وخدمة العملاء لتحسين تجربة العملاء وزيادة جاذبية المؤسسة في السوق وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

3-افاق الدراسة

- إثر استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية
- دور تحليل البيئة التنافسية في توجيه الإدارة الاستراتيجية
- أثر أداء الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية
- دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية

قائمة المصادر

أولاً: الكتب:

1- باللغة العربية

- 01- أبو قحف عبد السلام "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 02- الدوري زكريا مطلق، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 03- إدريس ثابت، الرحمان، المرسي جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 04- الحسيني فلاح حسن عداي، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 05- أبو بكر مصطفى محمود، "الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 06- السيد إسماعيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 07- الغالي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
- 08- المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منحج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 09- النجار فريد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 10- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 11- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 12- النجار فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 13- الطيطي خضر مصباح إسماعيل، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2013.
- 14- الركابي كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2004.
- 15- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999.
- 16- أحمد السيد مصطفى، "التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001.
- 17- القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 18- العارف نادية، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 19- السكارنة بلال خلف، "التخطيط الاستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 20- أبو قحف عبد السلام، "التسويق-مدخل تطبيقي-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 21- الصرايرة إسماعيل محمد، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

قائمة المراجع والمصادر

- 22- الجبوري حسين محمد جواد، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2014.
- 23- العيساوي محمد حسين واخرون، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة-"، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2023.
- 24- حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 25- خليل نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 26- خالد محمد بي حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة العربية، 2007.
- 27- سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 28- عدون نجم، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 29- علي معمر عبد المؤمن، "البحث في العلوم الاجتماعية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
- 30- عبد الرحمان سيد سليمان، "مناهج البحث"، دار عالم للكتب، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 31- عوض محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية" الإسكندرية، مصر، 2000
- 32- عبد الباسط عباس انس، "الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة"، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018.
- 33- غراب كامل، "الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1995.
- 34- فخرى الهام، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 35- محمد علي سالم، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2009.
- 36- مايك فريدمان، "فن ومنهج القيادة الإستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 37- مصطفى أحمد حامد رضوان، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم"، الدار الجامعية الإسكندرية 2011.
- 38- محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

2- باللغة الأجنبية

40- Etzkowitz Henry,(2007)," University-Industry-Government: TheTriple Helix Model of Innovation Business School Newcastle University", Britain.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- 41-السرحدان عطا الله فهدي، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، مجلة الساتل، جامعة آل البيت، 2009.
- 42-المهدي عبد الوهاب، غجاتي احلام، "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة - دراسة حالة البنوك العاملة بسطيف"، مجلة تنمية الموارد البشرية سطيف الجزائر، العدد الثاني عشر، جوان 2016.
- 43- احمد عبد محمود حسين، ليد حسين، "تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية سووت"، مجلة العلوم المصرفية والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد65، العدد01، 2018.
- 44- احمد فرحات، مومن الجموعي بخوش، "معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون والاختبارات البديلة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد16، العدد 02، اوت 2023.
- 45- الطيب دودي ومراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 46-البكري تامر، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 47-حواء محمد حامد واخرون، " دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان المجلد 17، العدد الثاني 2016.
- 48-داودي الطيب، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
- 49-داسي وهيبية، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، مجلة الباحث، العدد11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
- 50- درويش عمار، "مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للمورد البحرية، المجلد06، العدد01، 2021.
- 51- غول فرحات، "سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد03، العدد01، 2014.
- 52-زرقون محمد، بوحفص رواني، "التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد معرفة"، مجلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

قائمة المراجع والمصادر

- 53- زكريا محمد زكريا، هيبه محمود علي احمد السيد، "التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية كلية التربية، جامعة العريش، السعودية، العدد 04، الجزء 01، أكتوبر 2016.
- 54- سالم زيدان محمد العجومي وآخرون، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 13، العدد 02، 2011.
- 55- عدنان وديع محمد، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003.
- 56- عصام الدين مصطفى، "الأثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصغري"، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة 1990.
- 57- عظيمي دلال، "مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل المحيط الحركي"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد العاشر، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.

2- باللغة الأجنبية

58-Fatima Mahmoud Salim, (2017), "Triple Helix Model's (THM) Impact Enhancing Creativity and Skills within UAE Public and Private Sectors", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, United Arab Emirates, Dubai, Vol. 7, N°. 6.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1- باللغة العربية

- 59- العيهار فلة، "دور الجودة في تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 60- الحمصي دنبال، "أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 61- بوشناق عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- 62- بن عنتر عبد الرحمان، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 63- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011.
- 64- بوازيد هجيرة سومية، "تفعيل الإدارة الإستراتيجية من خلال نظام المعلومات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010/2009.

قائمة المراجع والمصادر

- 65- بن قايد فاطمة الزهراء، " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
- 66- بن عبد الرحمان نصيرة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلديّة، 2006.
- 67- بقعة صونيا، " ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008.
- 68- رجم انيسة، نداجي مروان، "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم عوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020/2021.
- 69- عثمانى عائشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
- 70- عبدوس عبد العزيز، "سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 71- عياش فاطمة الزهراء، "دور التسويق الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، رسالة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016.
- 72- غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 73- لموشي زهية، "أثر تكاليف الصيانة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2006.
- 74- لحوّل سامية، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2007/2008.
- 75- مناصرية سناء، ضيف الله مريم، "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لفرع فارمال مصنع عنابة"، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013.
- 76- نجاي محبوبة، "دور بطاقات الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة، دراسة حالة مكتبة الأوراس باتنة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة 2012-2013.

77- زايدي بلقاسم، "أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية"، في أفاق الانضمام للاقتصاد العالمي ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة 19 أكتوبر 2002.

ربعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1- باللغة العربية

- 78- حمدادو علي، عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعها في الدول العربية"، الملتقى العربي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010.
- 79- غربي فاطمة الزهراء، بلعلياء خديجة، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة"، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف - الجزائر، أيام 13 و14 ديسمبر 2011م.
- 80- كمال رزيق، وفارس مسدور، " مفهوم التنافسية "، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط 29_30 أكتوبر 2002م، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

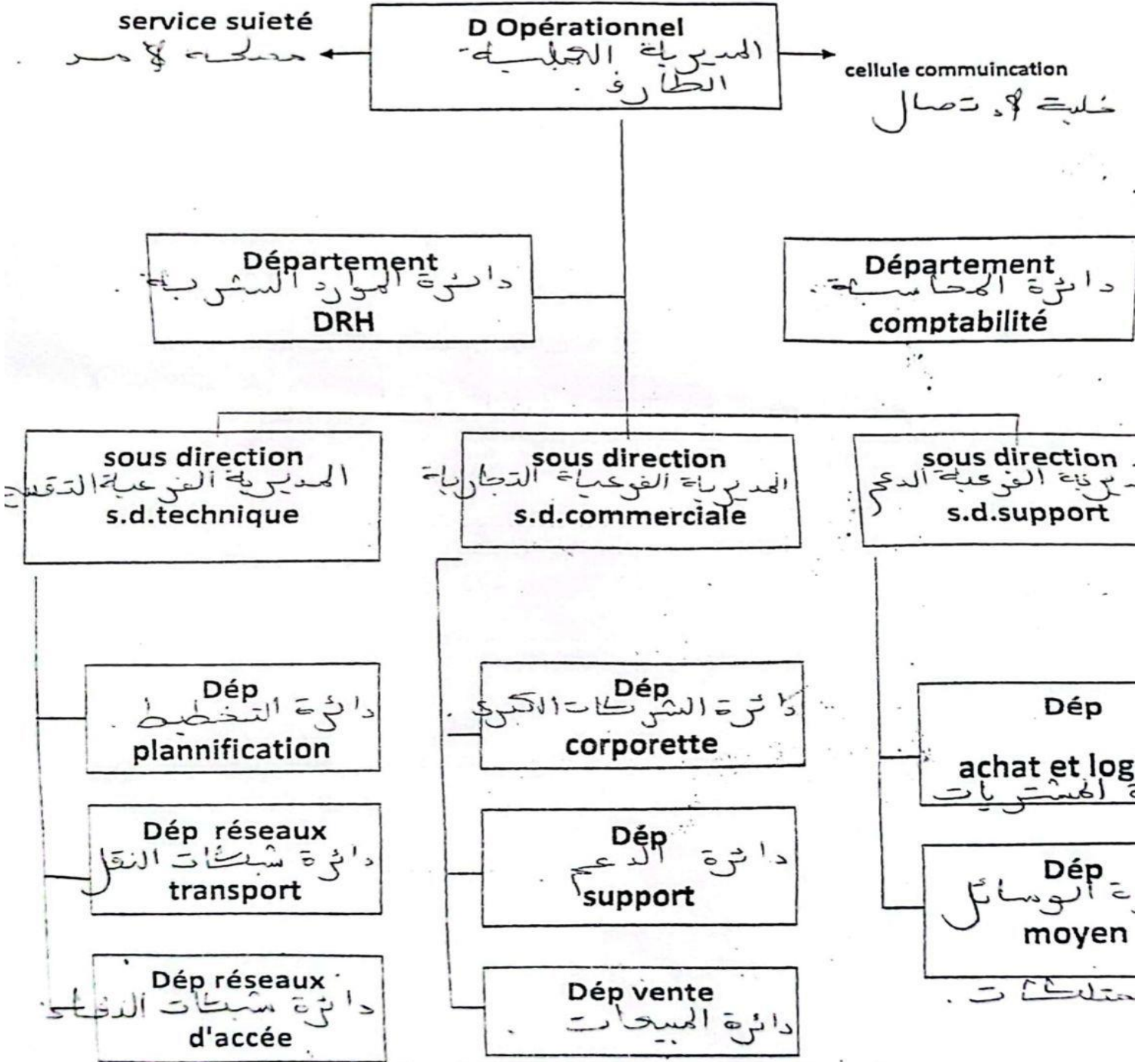
خامسا: المواقع الالكترونية

81- <https://www.researchgate.net/publication/328125250>

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

الهيكلة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر



الملحق رقم: 02



"الاستبيان"



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة

سيدتي، سيدي

بعد التحية والتقدير، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تهدف إلى محاولة البحث عن مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-القالة-. من أجل تحضير الجانب التطبيقي لمذكرة تخرج ماستر إدارة استراتيجية، الكلية المذكورة أعلاه، أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمامنا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه أرجو من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذه الاستمارة، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع شكري وتقديري لكم.

تحت إشراف:

د/ سعادي عماد

من إعداد الطلبة

- بكار زياد

- قداورة اياد

السنة الجامعية

2024-2023

قائمة الملاحق

الجزء الأول: جزء خاص بالمتغيرات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن:

اقل من 30 سنة	من 30 الى اقل من 40	من 40 الى اقل من 50	50 فما أكثر

3.المؤهل العلمي:

ثانوي	تقني سامي	جامعي	مهندس	دراسات عليا

4.الخبرة:

اقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لكارت خماسي:

01 : غير موافق بشدة / 02 : غير موافق / 03 : محايد / 04 : موافق / 05 : موافق بشدة.

لكارت الخماسي					واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
05	04	03	02	01		
					1.	تولي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية بالغة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
					2.	تحلل مؤسستكم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات.

قائمة الملاحق

					3. تحلل مؤسستكم البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ومكامن الضعف.
					4. توفر مؤسستكم الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق خططها واستراتيجياتها.
					5. لدى المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة.
					6. تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة، مفهومة ومكتوبة.
					7. يمتاز العمل في المؤسسة بالمرونة.
					8. تقوم المؤسسة بالتحليل المستمر لمختلف أنشطتها.
					9. تضع مؤسستكم مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة.
					10. تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الكفؤة عند إعداد وتنفيذ استراتيجياتها.

الجزء الثالث: القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

لكارت الحماسي					القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر
05	04	03	02	01	
					1. لدى مؤسستكم قدرة تنافسية عالية.
					2. تعمل مؤسستكم على تنفيذ استراتيجياتها التنافسية المحددة.
					3. تسعى مؤسستكم على تحقيق أعلى قدر من رضا زبائنها.
					4. تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مستمرة.
					5. تعاني المؤسسة من ضعف في البنية التحتية.
					6. تتصف خدمات المؤسسة بالجودة العالية.
					7. تبحث المؤسسة عن فرص لتوسيع نطاق أعمالها.
					8. تسعى المؤسسة دائما للتطوير والابتكار.
					9. تهتم المؤسسة برغبات العملاء والبيئة التي تنشط فيها.
					10. تسعى المؤسسة لخلق شركات دولية.

الجزء الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

لكارت الحماسي	تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر
---------------	---

قائمة الملاحق

05	04	03	02	01	
					1. تعمل المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحسين قدرتها التنافسية.
					2. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
					3. تساعد الإدارة الإستراتيجية على تقليل تكاليف منتجات وخدمات المؤسسة.
					4. تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الكفؤة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية.
					5. يتم اجراء تقييم دوري للاستراتيجية لضمان توسيع الحصة السوقية والقدرة التنافسية.
					6. تساهم رؤية القادة وتوجيهاتهم في تعزيز الابتكار وخلق سبق تنافسي.
					7. تركز المؤسسة على خلق خدمات جديدة ومبتكرة لتعزيز قدرتها التنافسية ورفع ربحيتها.
					8. تعتمد المؤسسة على إدارة المخاطر الاستراتيجية لتتفادى التهديدات وتعزز فرصها وقدرتها التنافسية.
					9. تعتمد المؤسسة على التوجيه الاستراتيجي والرؤية طويلة الاجل لتوجيه الأنشطة والاستراتيجية بهدف تحقيق التميز التنافسي.
					10. تعتمد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية في تحويل مواردها وقدراتها لميزة تنافسية تضمن بقاءها في المحيط الأزرق على المدى البعيد.

الملحق رقم: 02

مخرجات ال spss

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2024 00:08:53
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	30

```

COMPUTE X=MEAN (x1, x2, x3, x4, x5, x6, x7, x8, x9, x10) .
EXECUTE.
COMPUTE Y=MEAN (y1, y2, y3, y4, y5, y6, y7, y8, y9, y10) .
EXECUTE.
COMPUTE Z=MEAN (z1, z2, z3, z4, z5, z6, z7, z8, z9, z10) .
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى_التعليمي المستوى_الوظيفي الخبرة
x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9
x10 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:11:07	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

قائمة الملاحق

Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المستوى_التعليمي المستوى_الوظيفي الخبرة x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الخبرة	x1
N	Valide	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,5758	3,0606	2,9394	2,9697	2,6061	4,3636
Ecart type		,50189	,99810	,82687	1,13150	1,05887	,48850

Statistiques

		x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1515	3,8788	4,0909	3,2424	4,0303	4,1818	3,9697
Ecart type		,87039	1,19262	,94748	1,56186	,98377	,80834	1,15879

Statistiques

		x9	x10	y1	y2	y3	y4	y5
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9091	3,6364	4,1818	4,1818	3,7576	4,1818	3,0606
Ecart type		1,01130	1,02525	,52764	1,13067	,79177	,76871	1,34488

Statistiques

		y6	y7	y8	y9	y10	z1	z2
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3636	4,0909	3,6970	4,0909	4,1212	4,0303	3,7879
Ecart type		,65279	1,04174	1,35750	,87905	,99240	1,38033	1,34065

قائمة الملاحق

		Statistiques						
		z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5152	4,4242	4,5455	4,2121	4,3030	4,1818	3,6364
Ecart type		,50752	,50189	,50565	,48461	,76994	,63514	1,36515

		Statistiques		z10
N	Valide			33
	Manquant			0
Moyenne				3,6667
Ecart type				1,26656

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	42,4	42,4	42,4
	أنثى	19	57,6	57,6	100,0
Total		33	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 25 سنة	3	9,1	9,1	9,1
	من 26 إلى 30 سنة	6	18,2	18,2	27,3
	من 31 إلى 35 سنة	10	30,3	30,3	57,6
	أكبر من 35 سنة	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,1	6,1	6,1
	ليسانس	6	18,2	18,2	24,2
	ماستر	17	51,5	51,5	75,8
	ماستر فأكثر	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	6	18,2	18,2	18,2
	عون إدارة رئيسي	3	9,1	9,1	27,3
	متصرف إداري	10	30,3	30,3	57,6
	ملحق إداري	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	18,2	18,2	18,2
	من 5 إلى 10 سنوات	9	27,3	27,3	45,5
	من 11 إلى 15 سنة	10	30,3	30,3	75,8
	أكثر من 15 سنة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	21	63,6	63,6	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide					
غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0	
غير موافق	1	3,0	3,0	6,1	
محايد	1	3,0	3,0	9,1	
موافق	19	57,6	57,6	66,7	
موافق جدا	11	33,3	33,3	100,0	
Total	33	100,0	100,0		

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	3	9,1	9,1	15,2
	محايد	4	12,1	12,1	27,3
	موافق	12	36,4	36,4	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
Total		33	100,0	100,0	

x4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	4	12,1	12,1	18,2
	موافق	15	45,5	45,5	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
Total		33	100,0	100,0	

x5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	8	24,2	24,2	24,2
	غير موافق	4	12,1	12,1	36,4
	محايد	1	3,0	3,0	39,4
	موافق	12	36,4	36,4	75,8
	موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

x6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	2	6,1	6,1	9,1
	محايد	3	9,1	9,1	18,2
	موافق	16	48,5	48,5	66,7
	موافق جدا	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

x7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,1	6,1	6,1
	محايد	2	6,1	6,1	12,1
	موافق	17	51,5	51,5	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

x8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	5	15,2	15,2	18,2
	محايد	1	3,0	3,0	21,2
	موافق	13	39,4	39,4	60,6
	موافق جدا	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

x9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	3	9,1	9,1	12,1
	محايد	3	9,1	9,1	21,2
	موافق	17	51,5	51,5	72,7

قائمة الملاحق

موافق جدا	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

x10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	5	15,2	15,2	18,2
	محايد	4	12,1	12,1	30,3
	موافق	18	54,5	54,5	84,8
	موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,1	6,1	6,1
	موافق	23	69,7	69,7	75,8
	موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	1	3,0	3,0	9,1
	محايد	3	9,1	9,1	18,2
	موافق	10	30,3	30,3	48,5
	موافق جدا	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	2	6,1	6,1	9,1

قائمة الملاحق

محايد	3	9,1	9,1	18,2
موافق	25	75,8	75,8	93,9
موافق جدا	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,0	3,0	3,0
	محايد	4	12,1	12,1	15,2
	موافق	16	48,5	48,5	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	6	18,2	18,2	18,2
	غير موافق	5	15,2	15,2	33,3
	محايد	8	24,2	24,2	57,6
	موافق	9	27,3	27,3	84,8
	موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,0	3,0	3,0
	موافق	18	54,5	54,5	57,6
	موافق جدا	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0

قائمة الملاحق

غير موافق	2	6,1	6,1	9,1
محايد	4	12,1	12,1	21,2
موافق	12	36,4	36,4	57,6
موافق جدا	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	3	9,1	9,1	9,1
	غير موافق	5	15,2	15,2	24,2
	محايد	3	9,1	9,1	33,3
	موافق	10	30,3	30,3	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,0	3,0	3,0
	محايد	8	24,2	24,2	27,3
	موافق	11	33,3	33,3	60,6
	موافق جدا	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	5	15,2	15,2	21,2
	موافق	12	36,4	36,4	57,6
	موافق جدا	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z1

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	5	15,2	15,2	21,2
	محايد	3	9,1	9,1	30,3
	موافق	3	9,1	9,1	39,4
	موافق جدا	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	3	9,1	9,1	9,1
	غير موافق	5	15,2	15,2	24,2
	موافق	13	39,4	39,4	63,6
	موافق جدا	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	48,5	48,5	48,5
	موافق جدا	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	19	57,6	57,6	57,6
	موافق جدا	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	45,5	45,5	45,5

قائمة الملاحق

موافق جدا	18	54,5	54,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

z6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,0	3,0	3,0
	موافق	24	72,7	72,7	75,8
	موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,1	6,1	6,1
	موافق	17	51,5	51,5	57,6
	موافق جدا	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	12,1	12,1	12,1
	موافق	19	57,6	57,6	69,7
	موافق جدا	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

z9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	4	12,1	12,1	12,1
	غير موافق	4	12,1	12,1	24,2
	محايد	2	6,1	6,1	30,3
	موافق	13	39,4	39,4	69,7
	موافق جدا	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

		z10			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	6,1	6,1	6,1
	غير موافق	5	15,2	15,2	21,2
	محايد	6	18,2	18,2	39,4
	موافق	9	27,3	27,3	66,7
	موافق جدا	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 X
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:11:25	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

قائمة الملاحق

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 X /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,02

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
x1	Corrélation de Pearson	1	,307	,400*	,129	-,201	,301	,144	,462**
	Sig. (bilatérale)		,082	,021	,475	,262	,088	,424	,007
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x2	Corrélation de Pearson	,307	1	,440*	,210	-,074	,432*	,048	,500**
	Sig. (bilatérale)	,082		,010	,240	,683	,012	,789	,003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x3	Corrélation de Pearson	,400*	,440*	1	,618**	-,235	,722**	,121	,676**
	Sig. (bilatérale)	,021	,010		,000	,187	,000	,503	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x4	Corrélation de Pearson	,129	,210	,618**	1	-,079	,533**	,263	,572**
	Sig. (bilatérale)	,475	,240	,000		,663	,001	,139	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x5	Corrélation de Pearson	-,201	-,074	-,235	-,079	1	-,168	,459**	-,238
	Sig. (bilatérale)	,262	,683	,187	,663		,351	,007	,183
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x6	Corrélation de Pearson	,301	,432*	,722**	,533**	-,168	1	,268	,686**
	Sig. (bilatérale)								
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,088	,012	,000	,001	,351		,132	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x7	Corrélation de Pearson	,144	,048	,121	,263	,459**	,268	1	,206
	Sig. (bilatérale)	,424	,789	,503	,139	,007	,132		,250
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x8	Corrélation de Pearson	,462**	,500**	,676**	,572**	-,238	,686**	,206	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,003	,000	,001	,183	,000	,250	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x9	Corrélation de Pearson	,385*	,442**	,664**	,563**	-,025	,820**	,365*	,718**
	Sig. (bilatérale)	,027	,010	,000	,001	,889	,000	,037	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
x10	Corrélation de Pearson	,085	-,146	,014	,035	,467**	,104	,346*	,096
	Sig. (bilatérale)	,638	,416	,939	,846	,006	,564	,048	,596
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X	Corrélation de Pearson	,421*	,507**	,728**	,651**	,244	,778**	,556**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,015	,003	,000	,000	,172	,000	,001	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

Corrélations

		x9	x10	X
x1	Corrélation de Pearson	,385*	,085	,421*
	Sig. (bilatérale)	,027	,638	,015
	N	33	33	33
x2	Corrélation de Pearson	,442**	-,146	,507**
	Sig. (bilatérale)	,010	,416	,003
	N	33	33	33
x3	Corrélation de Pearson	,664**	,014	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,939	,000
	N	33	33	33
x4	Corrélation de Pearson	,563**	,035	,651**
	Sig. (bilatérale)	,001	,846	,000
	N	33	33	33
x5	Corrélation de Pearson	-,025	,467**	,244
	Sig. (bilatérale)	,889	,006	,172
	N	33	33	33
x6	Corrélation de Pearson	,820**	,104	,778**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,564	,000
	N	33	33	33
x7	Corrélation de Pearson	,365*	,346*	,556**
	Sig. (bilatérale)	,037	,048	,001
	N	33	33	33
x8	Corrélation de Pearson	,718**	,096	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,596	,000
	N	33	33	33
x9	Corrélation de Pearson	1	,088	,835**
	Sig. (bilatérale)		,628	,000
	N	33	33	33
x10	Corrélation de Pearson	,088	1	,393*
	Sig. (bilatérale)	,628		,024
	N	33	33	33
X	Corrélation de Pearson	,835**	,393*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	
	N	33	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:11:40	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33

قائمة الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
y1	Corrélation de Pearson	1	,048	,184	,070	-,016	-,198	,140
	Sig. (bilatérale)		,792	,306	,699	,930	,269	,439
	N	33	33	33	33	33	33	33
y2	Corrélation de Pearson	,048	1	,679**	-,075	,219	,373*	,145
	Sig. (bilatérale)	,792		,000	,678	,222	,032	,422
	N	33	33	33	33	33	33	33
y3	Corrélation de Pearson	,184	,679**	1	,023	,249	,418*	-,086
	Sig. (bilatérale)	,306	,000		,897	,162	,016	,634
	N	33	33	33	33	33	33	33
y4	Corrélation de Pearson	,070	-,075	,023	1	,140	,051	,057
	Sig. (bilatérale)	,699	,678	,897		,437	,778	,754
	N	33	33	33	33	33	33	33
y5	Corrélation de Pearson	-,016	,219	,249	,140	1	,223	,197

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,930	,222	,162	,437		,212	,273
	N	33	33	33	33	33	33	33
y6	Corrélation de Pearson	-,198	,373*	,418*	,051	,223	1	,134
	Sig. (bilatérale)	,269	,032	,016	,778	,212		,458
	N	33	33	33	33	33	33	33
y7	Corrélation de Pearson	,140	,145	-,086	,057	,197	,134	1
	Sig. (bilatérale)	,439	,422	,634	,754	,273	,458	
	N	33	33	33	33	33	33	33
y8	Corrélation de Pearson	-,095	,424*	,337	-,125	-,092	,128	,108
	Sig. (bilatérale)	,598	,014	,055	,487	,609	,477	,548
	N	33	33	33	33	33	33	33
y9	Corrélation de Pearson	-,037	,203	,257	-,071	,233	,322	,127
	Sig. (bilatérale)	,839	,257	,149	,693	,192	,068	,481
	N	33	33	33	33	33	33	33
y10	Corrélation de Pearson	,136	,648**	,436*	,257	,369*	,364*	,322
	Sig. (bilatérale)	,452	,000	,011	,149	,035	,037	,068
	N	33	33	33	33	33	33	33
Y	Corrélation de Pearson	,151	,750**	,666**	,210	,541**	,523**	,440*
	Sig. (bilatérale)	,402	,000	,000	,241	,001	,002	,010
	N	33	33	33	33	33	33	33

Corrélations

		y8	y9	y10	Y
y1	Corrélation de Pearson	-,095	-,037	,136	,151
	Sig. (bilatérale)	,598	,839	,452	,402
	N	33	33	33	33
y2	Corrélation de Pearson	,424*	,203	,648**	,750**
	Sig. (bilatérale)	,014	,257	,000	,000
	N	33	33	33	33
y3	Corrélation de Pearson	,337	,257	,436*	,666**
	Sig. (bilatérale)	,055	,149	,011	,000
	N	33	33	33	33
y4	Corrélation de Pearson	-,125	-,071	,257	,210
	Sig. (bilatérale)	,487	,693	,149	,241
	N	33	33	33	33

قائمة الملاحق

y5	Corrélation de Pearson	-,092	,233	,369*	,541**
	Sig. (bilatérale)	,609	,192	,035	,001
	N	33	33	33	33
y6	Corrélation de Pearson	,128	,322	,364*	,523**
	Sig. (bilatérale)	,477	,068	,037	,002
	N	33	33	33	33
y7	Corrélation de Pearson	,108	,127	,322	,440*
	Sig. (bilatérale)	,548	,481	,068	,010
	N	33	33	33	33
y8	Corrélation de Pearson	1	-,002	,214	,451**
	Sig. (bilatérale)		,990	,232	,008
	N	33	33	33	33
y9	Corrélation de Pearson	-,002	1	,381*	,457**
	Sig. (bilatérale)	,990		,029	,007
	N	33	33	33	33
y10	Corrélation de Pearson	,214	,381*	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,232	,029		,000
	N	33	33	33	33
Y	Corrélation de Pearson	,451**	,457**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,007	,000	
	N	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 z
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:11:55	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

قائمة الملاحق

	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 Z /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
z1	Corrélation de Pearson	1	,831**	,022	,026	,379*	,224	,226	,279
	Sig. (bilatérale)		,000	,905	,886	,030	,211	,205	,116
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z2	Corrélation de Pearson	,831**	1	,028	-,048	,407*	,071	,094	,157
	Sig. (bilatérale)	,000		,878	,791	,019	,693	,601	,384
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z3	Corrélation de Pearson	,022	,028	1	,587**	,210	,304	,388*	,476**
	Sig. (bilatérale)	,905	,878		,000	,240	,085	,026	,005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z4	Corrélation de Pearson	,026	-,048	,587**	1	,168	,389*	,385*	,437*
	Sig. (bilatérale)	,886	,791	,000		,350	,025	,027	,011
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

قائمة الملاحق

z5	Corrélation de Pearson	,379*	,407*	,210	,168	1	,533**	,445**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,030	,019	,240	,350		,001	,009	,007
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z6	Corrélation de Pearson	,224	,071	,304	,389*	,533**	1	,325	,581**
	Sig. (bilatérale)	,211	,693	,085	,025	,001		,065	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z7	Corrélation de Pearson	,226	,094	,388*	,385*	,445**	,325	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,205	,601	,026	,027	,009	,065		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z8	Corrélation de Pearson	,279	,157	,476**	,437*	,460**	,581**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,116	,384	,005	,011	,007	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z9	Corrélation de Pearson	,719**	,486**	,369*	,369*	,568**	,498**	,614**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,035	,035	,001	,003	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
z10	Corrélation de Pearson	,649**	,436*	,421*	,426*	,537**	,475**	,716**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,015	,013	,001	,005	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Z	Corrélation de Pearson	,782**	,645**	,434*	,419*	,646**	,536**	,651**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,015	,000	,001	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

Corrélations

		z9	z10	Z
z1	Corrélation de Pearson	,719**	,649**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	33	33	33
z2	Corrélation de Pearson	,486**	,436*	,645**
	Sig. (bilatérale)	,004	,011	,000
	N	33	33	33
z3	Corrélation de Pearson	,369*	,421*	,434*
	Sig. (bilatérale)	,035	,015	,012
	N	33	33	33
z4	Corrélation de Pearson	,369*	,426*	,419*
	Sig. (bilatérale)			
	N			

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,035	,013	,015
	N	33	33	33
z5	Corrélation de Pearson	,568**	,537**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000
	N	33	33	33
z6	Corrélation de Pearson	,498**	,475**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,003	,005	,001
	N	33	33	33
z7	Corrélation de Pearson	,614**	,716**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	33	33	33
z8	Corrélation de Pearson	,691**	,738**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	33	33	33
z9	Corrélation de Pearson	1	,868**	,931**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
z10	Corrélation de Pearson	,868**	1	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
Z	Corrélation de Pearson	,931**	,924**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:12:41	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

قائمة الملاحق

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
Y	Corrélation de Pearson	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=X Y Z
/ES DISPLAY (TRUE)
/CRITERIA=CI (.95) .
    
```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue	04-JUN-2024 00:14:35	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=X Y Z /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
X	33	3,9455	,58582	,10198

قائمة الملاحق

Y	33	3,9727	,49641	,08641
Z	33	4,1303	,63614	,11074

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	38,689	32	,000	3,94545	3,7377	4,1532
Y	45,973	32	,000	3,97273	3,7967	4,1487
Z	37,298	32	,000	4,13030	3,9047	4,3559

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisatio n ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
X	d de Cohen	,58582	6,735	5,055	8,408
	Correction de Hedges	,60001	6,576	4,935	8,209
Y	d de Cohen	,49641	8,003	6,019	9,980
	Correction de Hedges	,50843	7,814	5,877	9,743
Z	d de Cohen	,63614	6,493	4,870	8,108
	Correction de Hedges	,65155	6,339	4,755	7,916

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,820	1	,820	13,545	,001 ^b
	de Student	1,695	28	,061		
	Total	2,515	29			

a. Variable dépendante : الإدارة الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), القدرة التنافسية