



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان

الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات -دراسة حالة- شركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس

❖ تحت إشراف الأستاذ:

- فيلالي عبد الرحمان

❖ من إعداد الطالبتين:

- حضري إيناس فريال ريهام

- فيداح آية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة	صفة
بالعربي عبد القادر	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	رئيسا
فيلالي عبد الرحمان	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	مشرفا
يزيد بومدين	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان

الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات-دراسة حالة-

شركة موبيليس فرع سعيدة وسيديلعباس

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذ:

حضري إيناس فريال ريهام

فيلالي عبد الرحمان

فيداح آية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة	صفة
بالعربي عبد القادر	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	رئيسا
فيلالي عبد الرحمان	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	مشرفا
يزيد بومدين	أستاذ	جامعة د مولاي طاهر	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

2026

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 76]،

وقال سبحانه: ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [الإسراء: 85].

انطلاقاً من هذه المعاني السامية، نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بنعمة العلم، ووفقنا لخوض غمار هذا البحث، وبلوغ هذه المرحلة من التحصيل الأكاديمي.

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والامتنان إلى الدكتور الفاضل فيلالي، الذي اضطلع بدور محوري في تأطير هذا العمل، من خلال إشراف علمي متبصر، وتوجيهات منهجية دقيقة، ورؤية نقدية بناءة، أسهمت في ترسيخ المقاربة العلمية لهذا البحث، وصقل بنيته المعرفية، والارتقاء به نحو مستوى أكاديمي منضبط. كما نتوجه بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة بـ جامعة الدكتور مولاي الطاهر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين كان لإسهاماتهم العلمية وتكوينهم الرصين بالغ الأثر في بناء رصيدنا المعرفي، وتشكيل وعينا المنهجي، بما مكّنا من مقاربة موضوع الدراسة بأدوات تحليلية ومنهجية متكاملة.

ونعرب كذلك عن بالغ امتناننا لكل من أسهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في إنجاز هذا العمل، من خلال تقديم دعم علمي أو تقني أو معنوي، إذ كان لذلك أثر محفّز في استمرارية هذا الجهد البحثي.



أهداء



وقل حياك الله في كل ما

بهذا الدعاء بدأت الرحلة... وبه يستمر الطريق

في امتداد هذا المسار العلمي، الذي لم يكن مجرد إنجاز أكاديمي، بل تجربة وجودية في طلب المعرفة، حيث يتقاطع الجهد الإنساني مع التوفيق الإلهي، ويتحول السعي إلى عبادة، والعمل إلى معنى...



الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من كانوا سندًا و عونًا لي في مختلف مراحل حياتي.

إلى والديّ العزيزين، مصدر الحب والعطاء والتضحية، الذين غرسا فيّ قيم الاجتهاد والمثابرة، وكان دعمهما الدائم سببًا في مواصلة الطريق وتحقيق هذا الإنجاز.

إلى خالتي الغالية، التي كانت دومًا مثالًا للحنان والاهتمام، ولم تبخل عليّ يومًا بكلمات التشجيع والدعم، فكان لها أثر طيب في مسيرتي الدراسية والشخصية.

وإلى ابنة خالي العزيزة، التي شاركتني الكثير من اللحظات الجميلة وقدمت لي التشجيع والمساندة، أتمنى لها دوام النجاح والتوفيق في حياتها.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي وكل من ساهم بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعم مغنوي طوال هذه الرحلة.

إلّكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا أن يكون ثمرةً تليق بما قدمتموه لي من محبة ودعم.

إيناس



اهداء



وَقُلْ لِّعِبَادِي هُدًى

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات،

والذي بنوره اهتدينا، وبفضله بلغنا فما هذا الإنجاز إلا ثمرة
توفيقه،

وما هذا الوصول إلا أثرٌ من رحمته.

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ ﴾

أهدي ثمرة جهدي هذا...

إلى والديّ العزيزين، إلى القلبين اللذين احتضنا ضعفي قبل
قوتي، وإلى الدعاء الذي كان يسبقني في كل خطوة، فكانا السند
حين مالت الطرق، والنور حين اشتدّ الظلام، فلكما من الحب
والامتنان ما لا يُحصى، ومن البرّ ما أسأل الله أن يوفقني لبلوغه.

﴿ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾

إلى أستاذتي الكرام، الذين أضاعوا دروب العلم، وغرسوا فينا قيمة
المعرفة، فلم يكونوا مجرد ناقلين لها، بل بناءً للعقول ومرشدين إلى
الطريق، فجزاهم الله عني خير الجزاء. ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ إلى
أصدقائي وزملائي... رفقاء الدرب، وشركاء اللحظات، الذين
خففوا عني عناء الطريق، وكانوا عوناً في التعب قبل الفرح، فبكم
كانت الرحلة أهون، وبوجودكم كانت أجمل

إلى كل من كان له أثر... ولو بكلمة طيبة، أو دعاءٍ خفي، فالأثر
الصادق لا يرى بالعين بل يُحسّ في القلب. ﴿ وَمَا تَقَدَّمُوا لَأَنْفُسِكُمْ
مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ ﴾

وإلى نفسي... التي صبرت حين كان الصبر خياراً وحيداً، واجتهدت
رغم العثرات، وأيقنت أن الطريق إلى القمة ليس سهلاً، لكن
الوصول يستحق.



2026

أيتها



الملخص:

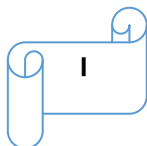
تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على شركة موبيليس بفرعي سعيدة وسيدي بلعباس. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 30 موظفًا بالمؤسسة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وذلك بهدف التعرف على مدى إسهام مراحل الإدارة الاستراتيجية، المتمثلة في التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم، في دعم القدرة التنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد شركة موبيليس على ممارسات الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية، رغم وجود تفاوت في تطبيق بعض المراحل.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تكثيف الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وتفعيل جميع مراحلها بشكل متكامل، خاصة ما يتعلق بعملية التخطيط والتنفيذ، لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، القدرة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ، الرقابة، التقييم.



Abstract:

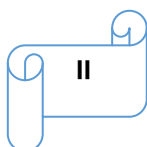
This study aims to highlight the importance of strategic management in enhancing the competitiveness of economic institutions, through a field study conducted on Mobilis Company in its branches of Saïda and Sidi Bel Abbès. A questionnaire was adopted as the main tool for data collection, and the study included a random sample consisting of 30 employees within the company.

The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), with the aim of identifying the extent to which the stages of strategic managementnamely analysis, planning, implementation, control, and evaluationcontribute to supporting competitiveness.

The results of the study showed that Mobilis Company's adoption of strategic management practices significantly contributes to improving its performance and strengthening its competitive position, despite the existence of some variation in the implementation of certain stages.

In light of these results, the study recommends intensifying attention to strategic management and activating all its stages in an integrated manner, especially with regard to the processes of planning and implementation, in order to ensure the achievement of a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Management, Competitiveness, Strategic Planning, Implementation, Control, Evaluation.



❖ قائمة المحتويات	الصفحات
الشكر والتقدير	
الإهداء	
ملخص	I
Abstract	II
قائمة المحتويات	III
قائمة الأشكال	VI
قائمة الجداول	VII
المقدمة العامة	أ-ب-ت- ث-ج-ح
▪ الفصل الأول: الإطار النظري	
المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها.	03
- أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية	03
- ثانيا: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	06
المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأساليب الإدارة الاستراتيجية	08
- أولا: أهمية الإدارة الاستراتيجية	08
- ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية	08
- ثالثا: أساليب الإدارة الاستراتيجية	09
المطلب الثالث: أبعاد ومستويات ومراحل الإدارة الاستراتيجية	10
- أولا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية	10
- ثانيا: مستويات الإدارة الاستراتيجية	11
- ثالثا: مراحل الإدارة الاستراتيجية	13
المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية	16

16	- أولا: مفهوم التحليل الاستراتيجي
17	- ثانيا: ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي
18	- ثالثا: أدوات التحليل الاستراتيجي (SOWT-PESTEL -Five Forces)
24	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية
24	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
27	المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القدرة التنافسية
27	- أولا: أنواع القدرة التنافسية
29	- ثانيا: خصائص القدرة التنافسية
30	- ثالثا: أهمية القدرة التنافسية
30	المطلب الثالث: محددات ومعايير القدرة التنافسية
30	- أولا: محددات القدرة التنافسية
34	- ثانيا: معايير القدرة التنافسية
35	المطلب الرابع: الاستراتيجيات ومؤشرات لقياس القدرة التنافسية
35	- أولا: الاستراتيجيات التنافسية
37	- ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
39	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية
39	المطلب الأول: ماهي الميزة التنافسية في مجال الإدارة الاستراتيجية
40	المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للشركة
41	المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية في الإدارة الاستراتيجية
46	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية
49	المطلب الثاني: دراسات تناولت القدرة التنافسية
51	المطلب الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية
54	المطلب الرابع: المقارنة والتعقيب بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

	▪ الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية والميدانية للدراسة
64	المبحث الأول: تقديم لشركة موبيليس
64	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وأهدافها وإنجازاتها
64	- أولا: التعريف بالشركة
65	- ثانيا: أهداف شركة موبيليس
65	- ثالثا: إنجازات شركة موبيليس
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
70	المطلب الثالث: خدمات شركة موبيليس
71	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: منهجية دراسة ومجتمع وعينة دراسة
73	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
74	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
80	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
81	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
83	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
93	الخاتمة العامة
96	قائمة المراجع
104	قائمة الملاحق

الصفحات	قائمة الأشكال	الرقم	الفصل
05	الأبعاد الأساسية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب	01	الأول
11	الأبعاد الاستراتيجية بضمنها الثلاثة المعروفة	02	
13	مستويات الإدارة الاستراتيجية	03	
16	مخطط يمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية	04	
18	دور تحليل كل من البيئتين الخارجية والداخلية في تعديل مكونات الخطة	04	
20	مصفوفة SWOT	05	
22	القوى التنافسية الخمس لبورتر: الترابطات الداخلية الرئيسية	06	
32	محددات الميزة التنافسية وفق منهج بورتر	07	
34	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	08	
43	سلسلة القيمة	09	
44	النظام العام للصناعة	10	
45	انظام القيمة	11	
73	نموذج الدراسة	01	الثاني
75	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	02	
77	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	03	
78	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي	04	
80	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة من حيث متغير مدة التعامل	05	

الفصل	رقم	قائمة الجداول	الصفحات
الأول	01	يوضح متطلبات الاستراتيجيات التنافسية	36
	02	المقارنة بين الدراسات السابقة	54
الثاني	01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
	02	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية	72
	03	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل الدراسي	74
	04	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة	75
	05	معاملات الارتباط (Pearson) بين الأبعاد والمحاور ومستوى الدلالة له	77
	06	معاملات الارتباط (Pearson) بين المحاور والاستبيان ككل ومستوى الدلالة لها	78
	07	معامل ألفا كرونباخ المحاور والاستبيان ككل	79
	08	درجات مقياس سلم ليكارت	79
	09	المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي	79
	10	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التحليل الاستراتيجي	80
	11	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التخطيط الاستراتيجي	81
	12	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التنفيذ الاستراتيجي	82
	13	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التقييم والرقابة الاستراتيجية	83
	14	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء جودة الخدمات والمنتجات	84
	15	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية	84
	16	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء المرونة والتحليل البيئي	85
	17	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الكفاءات والموارد الداخلية	86
	18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87
	19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	87

88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	20	
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	21	
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	22	



المقدمة العامة



في ظل التحولات البنيوية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وما يرافقها من تصاعد حدة المنافسة وتعاظم تأثير العولمة والتطورات التكنولوجية، أضحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أنماط تسييرها التقليدية، والتوجه نحو تبني مقاربات إدارية حديثة قائمة على الاستشراف الاستراتيجي والتكيف الديناميكي مع متغيرات البيئة.

وفي هذا الإطار برزت الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية ديناميكية متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة، إضافة إلى تقويم الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهميتها في قدرتها على توجيه الموارد والإمكانات المتاحة نحو تحقيق الاستخدام الأمثل لها، وبناء توافق استراتيجي بين مختلف الأنشطة والوظائف التنظيمية، بما يسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وفي ظل بيئة تنافسية متسارعة، برز مفهوم القدرة التنافسية كأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتميز بالقيمة والجودة والتكلفة والابتكار. وتُعد القدرة التنافسية مؤشراً أساسياً على نجاح المؤسسة في استغلال مواردها الاستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستمرار في الأجلين المتوسط والطويل.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، من خلال الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات الفعالة في استغلال الموارد المتاحة وبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها. فالإدارة الاستراتيجية تُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على رؤية مستقبلية واضحة، وتساعد على تحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز في الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية. غير أن نجاح هذا التوجه يبقى مرتبطاً بمدى فعالية تطبيقه داخل الشركة، وهو ما يطرح تساؤلات حول دوره الحقيقي في تحسين القدرة التنافسية.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

ما مدى اسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يساهم التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمات و المنتجات لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس ؟

- إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس ؟

- إلى أي مدى يساهم التنفيذ الاستراتيجي في المرونة و التحليل البيئي لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس ؟

المقدمة العامة

-الى اي مدى يساهم التقييم والرقابة الاستراتيجية في الكفاءات والموارد الداخلية لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس؟

ثانيًا: فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الطرح الإشكالي، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

-تساهم الإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

الفرضيات الفرعية:

-يساهم التحليل الاستراتيجي بشكل إيجابي في جودة الخدمات و المنتجات لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

-يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية لتحسين شركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

-يساهم التنفيذ الاستراتيجي بشكل إيجابي في المرونة و التحليل البيئي لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة.

-يساهم التقييم والرقابة الاستراتيجية بشكل إيجابي في الكفاءات والموارد الداخلية لتحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

ثالثًا: أهمية الدراسة

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية كمدخل منهجي قائم على التحليل والاستشراف في ظل بيئة تنافسية معقدة.
- توضيح الدور الحاسم للقدرة التنافسية كأحد المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.
- تحليل آليات التكامل بين مكونات العملية الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، التخطيط، التنفيذ، والرقابة) وأثرها على تحسين الأداء التنافسي.
- الإسهام في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية ضمن إطار تحليلي منهجي.

خامسًا: دوافع اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية، يمكن إجمالها فيما يلي:

المقدمة العامة

- تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الحديثة باعتبارها أداة فعالة في مواجهة التحديات التنافسية التي تفرضها البيئة الاقتصادية المعاصرة.
- أهمية موضوع القدرة التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية والعولمة، وما تفرضه من ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة لضمان استمرارية الشركات.
- محاولة الإسهام في إثراء المعرفة العلمية من خلال تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التفوق التنافسي داخل الشركات.
- مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التسيير التي تؤكد على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

رابعاً: أهداف البحث

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة، يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:
- تأصيل المفاهيم المرتبطة بـ الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية ضمن إطار نظري حديث.
 - استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الموقع التنافسي للشركة.
 - تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه القرارات وتحسين موقع الشركة في السوق.
 - يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي من خلال التنظيم المحكم للشركة.
 - تقييم دور الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية في دعم استمرارية الأداء التنافسي.
 - تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة تهدف إلى ترشيد القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء التنافسي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة من حيث المجال المكاني على شركة موبيليس، حيث تم اختيار وكالتي ميدانيتين كنموذج للدراسة التطبيقية، وهما وكالة سعيدة ووكالة سيدي بلعباس.

وقد تم اختيار هذين الموقعين نظراً لكونهما يمثلان بيئتين تنظيميتين مناسبتين لدراسة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، بما يسمح بتنوع المعطيات الميدانية وتحقيق قدر أكبر من الموضوعية في النتائج.

الحدود الزمانية:

المقدمة العامة

تمت هذه الدراسة ضمن إطار زمني محدد، خُصص لجمع الاستبيانات الميدانية على مرحلتين متتاليتين، تبعاً لتعدد مواقع الدراسة.

تمثلت المرحلة الأولى في توزيع وجمع الاستبيانات على مستوى وكالة سعيدة في 22/4/2026، في حين خُصصت المرحلة الثانية لجمع الاستبيانات من وكالة سيدي بلعباس في 26/4/2026، وذلك بهدف ضمان شمولية العينة وتنوعها.

وقد تم ذلك خلال فترة زمنية مقاربة، بما يسمح بتوحيد ظروف جمع البيانات وتحقيق دقة أكبر في التحليل والمقارنة.

سادساً: المنهجية المعتمدة في الدراسة

بغية معالجة إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية. حيث يتيح هذا المنهج وصف مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية وصفاً دقيقاً، إلى جانب تحليل أبعادها والعلاقات القائمة بينها.

كما تم توظيف هذا المنهج في تفسير المعطيات النظرية واستخلاص النتائج، من خلال الربط بين المتغيرات المدروسة، بما يسمح بفهم أعمق لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

الأدوات المستخدمة: اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الميدانية من عينة الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة. كما تم الاعتماد في بناء الإطار النظري على مجموعة من المراجع العلمية المتمثلة في الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى بعض التقارير والوثائق ذات الصلة، مما ساهم في تدعيم الجانب النظري للبحث وربطه بالجانب التطبيقي، وبالتالي الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

سابعاً: تصميم وهيكلية البحث

تمت هيكلة هذا البحث وفق منهجية علمية متسلسلة تضمن انسجام الأفكار وترابطها، حيث استُهل بمقدمة عامة تناولت الإطار العام للموضوع وأهميته، إضافة إلى طرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الأساسية.

واختتم البحث بخاتمة تضمنت عرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، مدعمة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

أما من حيث البناء الداخلي، فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين متكاملين، يعالج كل منهما جانباً محدداً من موضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: (الإطار النظري للدراسة)

تم تخصيص هذا الفصل لمعالجة الجوانب النظرية، حيث تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، من حيث تعريفها وأهميتها وخصائصها، إضافة إلى عرض مختلف أبعادها ومراحلها وأساليبها ومستوياتها. كما تم التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها، مع إبراز خصائصها ومحدداتها واستراتيجياتها ومؤشرات قياسها. والعلاقة بين كلا المتغيرين، وتضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود العلمية السابقة.

الفصل الثاني: (الإطار التطبيقي للدراسة)

تم تخصيص هذا الفصل لمعالجة الجانب التطبيقي، من خلال تبني منهج دراسة الحالة كأداة تحليلية، عبر اختيار شركة موبيليس كحقل للدراسة. ويهدف ذلك إلى فحص واقع تبني وتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخلها، وتقييم مدى انعكاسها على تحسين قدرتها التنافسية.

كما تم الاعتماد على تحليل المعطيات الميدانية في ضوء الإطار النظري المعتمد، بما يسمح بإجراء قراءة تحليلية معمقة للعلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخلاص نتائج علمية تسهم في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق.

وبهذا التقسيم، يسعى البحث إلى تحقيق التكامل بين التأصيل النظري والمعالجة التطبيقية، بما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول موضوع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

نموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج تحليلي يهدف إلى إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) المتغير المستقل، في حين تمثل القدرة التنافسية للمؤسسة المتغير التابع.

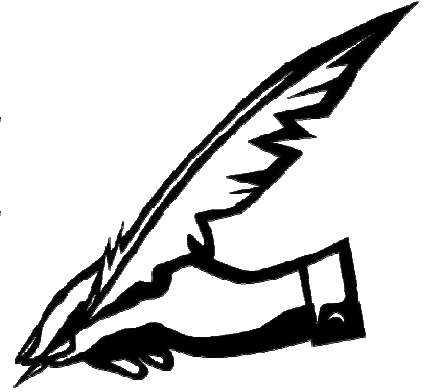
وينطلق النموذج من فرضية أساسية مفادها أن فعالية الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، رفع الأداء التنظيمي، وتحسين الاستجابة للتغيرات البيئية.

وعليه يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية (التحليل - التخطيط - التنفيذ - التقييم والرقابة)

المتغير التابع: القدرة التنافسية للشركة.

العوامل المؤثرة: الموارد البشرية - التكنولوجيا - جودة الخدمة



❖ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

يشهد المحيط الاقتصادي والتنظيمي المعاصر تحولات متسارعة اتسمت بتزايد حدة المنافسة وتعدد البيئات التي تنشط فيها المؤسسات، الأمر الذي جعل من قضايا التسيير والتوجيه طويل المدى محور اهتمام متزايد في الدراسات الإدارية الحديثة. وفي هذا الإطار، برزت الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل الفكرية والتنظيمية التي تعنى بتحديد التوجهات العامة للمؤسسة وتنظيم قراراتها الجوهرية في ضوء معطيات البيئة المحيطة بها.

ومن جهة أخرى، احتلت القدرة التنافسية مكانة مركزية ضمن اهتمامات الباحثين، باعتبارها تعبيراً عن مستوى الأداء الذي تحققه الشركة وقدرتها على التميز والاستمرارية في سوق يتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وقد أسهم تطور الأدبيات الإدارية في تعدد المقاربات النظرية التي تناولت هذه المفاهيم، مما يستدعي الوقوف عند أبعادها ومحدداتها الأساسية ضمن إطار علمي منظم.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأسس النظرية والمفاهيمية لموضوع المذكرة، من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما، ويمهد لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة في الفصل اللاحق.

ومن هذا المنطلق يتوزع الفصل على أربعة مباحث رئيسية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية.
- ❖ المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.
- ❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

يعدّ موضوع الإدارة الاستراتيجية من المحاور الأساسية في العلوم الإدارية الحديثة، إذ يشكّل الإطار المفاهيمي والمنهجي الذي تستند إليه المنظمات في توجيه مسارها التنموي وضمان استدامة تميزها في بيئة تتسم بالتقلب واللايقين. ويقوم هذا الحقل المعرفي على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وتوظيف الموارد والقدرات المتاحة بطريقة تمكّن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة.

كما تعتمد على نماذج تحليلية حديثة تمكّن المؤسسات من تطوير قدرات ديناميكية وإرساء مرونة تنظيمية تعزز قدرتها على الاستجابة للتحوّلات التكنولوجية والاقتصادية. وبالتالي، فإن تناول الإدارة الاستراتيجية في هذا المبحث لا يقتصر على تقديم إطار نظري، بل يهدف إلى إبراز دورها كآلية فعالة في تطوير الأداء التنظيمي، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة، مما يجعلها مكوناً أساسياً في نجاح المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومن ثم عرض أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأخيراً عرض مفصل لمراحل تطورها.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

قبل الغوص في موضوع الإدارة الاستراتيجية، من الضروري أولاً فهم مفهومي الإدارة والاستراتيجية، اللذان حظيا باهتمام واسع من قبل الباحثين والمتخصصين في العلوم الإدارية والعسكرية، لما لهما من أهمية في توجيه القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.1 مفهوم الإدارة: هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. (أمنة، 2022، صفحة 273)

يعرف هنري فايول (Henry Fayol) في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر (الأوامر والرقابة).

كما يقول فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه الإدارة الورشية الصادر عام 1930، أن فن الإدارة المحرفة الدقيقة لما يزيد من الرجال عملهم، أي التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.

أما جلويك، فيقول بأنها القوة المفكرة التي تحلل وتوصف وتخطط وتحفز وتضم وتقيم وترقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لبلوغ الهدف بشكل صحيح ومعروف.

وبالنسبة لتشيستر برنارد فإنه في كتابه يقول بأنها ما يقوم به المدير، من أعمال أثناء تأدية الوظيفة. (محمد م.، 2014، صفحة 15)

2.1. مفهوم الاستراتيجية: يرجع أصل كلمة الاستراتيجية «Strategy» إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

نجد أن قاموس أكسفورد **Oxford Dictionary** يبين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والمدى بصورة شاملة. (المغربي، 1999، صفحة 17 (18)

يشير **توماس Thomas** إلى الاستراتيجية على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرّها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انسجام أهداف المنظمة مع رسالتها، والملاءمة بينها وبين البيئة المحيطة بها بطريقة فعّالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. (المغربي، 1999، صفحة 32)

وتعد الاستراتيجية وسيلة لتحديد رسالة المنظمة، خلق درجة عالية من التطابق بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة، الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية والأهداف المراد تحقيقها. (بوعشة، 2017، صفحة 117)

1.2.1. جذور الاستراتيجية في القرن العشرين:

كما أشرنا سابقاً فإن مفهوم الاستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام العلمي بها خارج إطار الحرب والعسكر الذين كانوا أول من دونوها لا يظهر إلا خلال العقود القليلة الماضية. فقد أظهر رجال الأعمال والباحثون منذ بداية خمسينات القرن العشرين اهتمامهم المتزايد بنظرية الإدارة الاستراتيجية. وقد برز في هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية. وقد أدى هذا الاهتمام إلى اكتشاف نمط جديد في أساليب جديدة في الإدارة يعرف بالاستراتيجية. وكان فيلباز هذا العلم الجليل على يد فلاسفة التنظيم، بأنها مجموعة القرارات الموجهة لمستويات الإدارة العليا، بهدف الوصول إلى أفضل الوسائل لصنع القرار المناسب في ظل البيئة التنظيمية المنشأة. وهي مجموعة من القرارات الهامة، والمهمة، التي تتعلق بمواجهة المعرفة الإدارية لمستويات الإدارة العليا عند اتخاذ القرار، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة في ظل نظام محكم يركز في الأساس على معلومات البيئة المستخرجة، ويتعدد الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين:

الأول: وهو خليف كبير في شركة التلغراف والأمريكية يدعى "تشيستر برنارد"

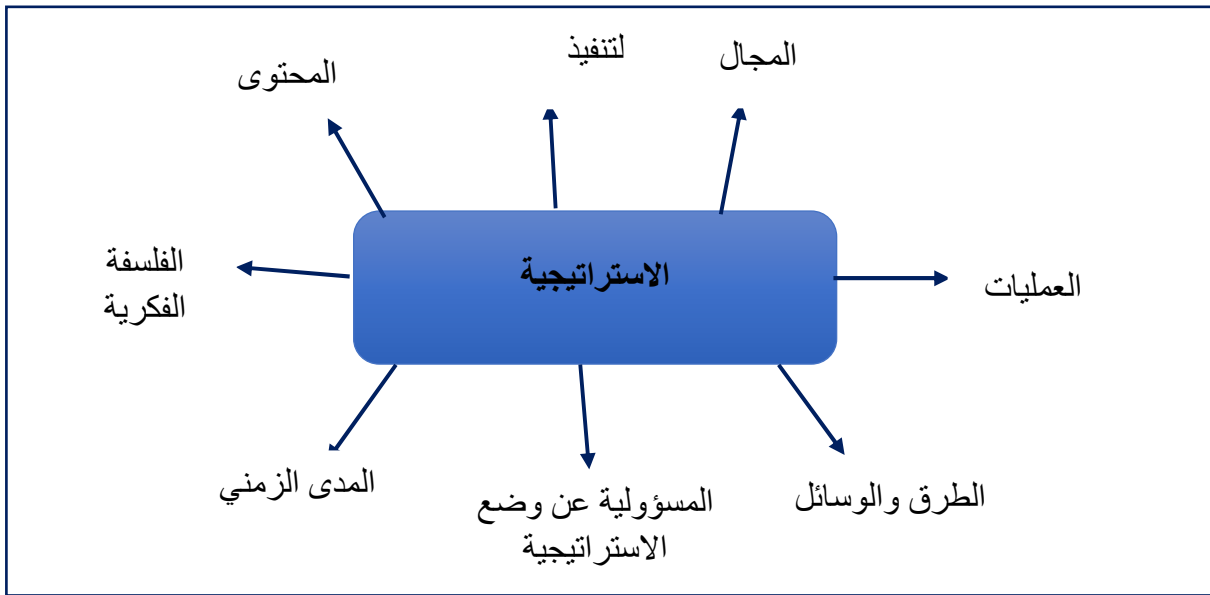
Chester Barnard

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى "آلفرد"

شاندلر Alfred. Chandler ”

واستطاع دون تنسيق بينهما أن يكمل الدائرة. فالتجربة العملية التي استقامتها برنارد“ في العمل دفعت ”ألفرد شاندلر“ لاستخدام النهج العملي من خلال تبني النظرية الاستراتيجية. وكانت انطلاقة الإدارة الاستراتيجية، واتفقا على نقطة البدء، التي جمعت تلك الانطلاقة.(القطامين، 2009، صفحة 20)

الشكل رقم (01): الأبعاد الأساسية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب



المصدر:نعيم إبراهيم الظاهر . (2009). الإدارة الاستراتيجية.المفهوم.الأهمية. التحديات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الصفحة 25

3.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤا والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلقا من نقطة ارتكازية أساسية في الحاضر.(باسين، 1998، صفحة 2)

أما أنسوفAnsoffالذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرّف الإدارة الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: "تصوير المنظمة مع البيئة المتوترة التي تعيشها بحيث

يوضح هذا التصور مجرى العمليات التي يتعين القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تجتذب فيه المنظمة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها".

أما **تومسون Thompson** و **بستر كلايد Strickland** فيعرفان الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار الخطط الاستراتيجية الملائمة في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها". (المغربي، 1999، صفحة 33)

في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة". (جايو، 2021، صفحة 117)

ثانياً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية تطوراً لمنهج سياسات الأعمال الذي كان يتمحور اهتمامه حول الجوانب الداخلية للمؤسسة، من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل والكفاء لمواردها. ومع تطور تفكير المؤسسات وازدياد اهتمامها بالمستقبل، ظهرت الإدارة الاستراتيجية التي مرّت بعدة مراحل قبل أن تتبلور بصورتها الحالية (سمور، 2023، صفحة 21)، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، تمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتوزيع المنتجات، أو استراتيجية تخفيض حجم العمليات وتبسيطها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتطلبات المواقف المختلفة تتم غالباً من خلال عمليات التحليل الداخلي وتخصيص الموارد، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة المغلقة لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Orientation

ركزت هذه المرحلة على الانتقال من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى بالاستراتيجية المكتوبة، وكان من أهم ما ميزها تطورات في صياغة الأهداف والقيم وعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي، إلا أن الاهتمام انصب على تجنب المخاطر والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها، وتعد هذه المرحلة حلقة وسطى بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينات والسبعينات من القرن العشرين.

ويمكن القول إن هذه المرحلة هي الفترة المميزة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتضح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة للتطبيق، ومزايا تبنيها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية) Environmental Orientation

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

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

- مرحلة الستينات (مرحلة الاستقرار).
- مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي).
- مرحلة الثمانينات (مرحلة التوجه التنافسي).
- مرحلة التسعينات (مرحلة التغيير الموسع).

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل Integrated Strategic Orientation

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

- ✓ إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبيان غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- ✓ تركز الاستراتيجية المعاصرة على معوقات ميزة الاستراتيجية لتحقيق الدخول تصاعدياً بين خطوات الاستراتيجية، إذ يعتبر الإيمان بمبدأ تحقيق القيمة أساساً في بناء الاستراتيجية.
- ✓ إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
- ✓ تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
- ✓ تؤثر سرعة المنظمة، وأنشطتها الحالية، والموقف في عمليات التخطيط الاستراتيجي. (صقور و الصرن، 2018، الصفحات

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة فعالة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في نجاح منظمات الأعمال، حيث أظهرت نتائج الدراسات التي أجراها باحثون مثل: أنسوف، وهارولد وبريت، وإستيكال ماكدونالد وغيرهم، أن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تتفوق في أدائها على تلك التي لا تطبقها، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية خاصة في البيئات المتغيرة. (محمد م.، 2014، صفحة 63) من خلال:

1. تحديد الاتجاه: تساعد المنظمة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي وتحديد أولوياتها.
2. تحسين الأداء: تساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
3. القدرة على التكيف: تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة والاستفادة من الفرص المتاحة.
4. الميزة التنافسية: تساعد المنظمة على بناء ميزة تنافسية مستدامة.
5. اتخاذ القرارات: توفر إطاراً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. (العزب، 2025، صفحة 4)

ثانياً: خصائص الإدارة الاستراتيجية.

تتميز القيادة الاستراتيجية بعدد من الخصائص نذكر من أهمها:

وضوح الرؤية: أن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسداً أمامه في أروع شكل يمكن تصوره .

إحساس عالي بالمحيط: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة .

المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: أن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين .

الابتكار: أن تتوفر لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية .

القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه .

القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثر بظواهر الأمور .

القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع. (عمارة و مراتي، 2019، صفحة 181)

ثالثاً: أساليب الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما يتهمك المدير العام في إدارة شؤون المؤسسة اليومية، لذلك ينعدم أي اهتمام حقيقي بالإدارة الاستراتيجية من الجهتين.

الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما مجلس الإدارة يوافق على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل، تاركاً للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجيهها استراتيجياً بالطريقة المناسبة، وعادة يضع المدير العام أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية ويعرضها على مجلس الإدارة الذي يقوم بالموافقة عليها كما ورد عن المدير العام. ويتميز هذا الأسلوب عندما يكون المدير العام نفسه

من كبار المساهمين في المؤسسة، حيث يسود لدى مجلس الإدارة اعتقاد بأن المدير العام أكثر دراية بشؤون مؤسسته وكأنهم يتبعون المقولة التي تقول "إن أهل مكة أدرى بشعابها."

الإدارة التشريعية: تُمثل هذا الأسلوب من أساليب الإدارة الاستراتيجية سيطرة مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون للمدير العام وظيفته من مدراء الإدارة العليا أية سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها. ويقوم مجلس الإدارة في هذه الحالة بصياغة أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية ويطلب من المدير العام وضع آليات التنفيذ والمتابعة. ويحدث مثل هذا الوضع عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة مكونة من كبار المساهمين، أو عندما يرفض مجلس الإدارة لسبب ما أو لآخر تفويض الصلاحيات الضرورية للمدير العام، لممارسة دوره في التخطيط والإدارة الاستراتيجية. وفي هذه الحالة يقوم المدير العام بما يُطلب منه فقط من قبل المجلس، كما يحدث مثل هذا الوضع أيضاً عندما يعتزل المدير العام ولا يجد بدلاً له لفترة زمنية معينة.

الإدارة بالمشاركة: تعد الإدارة بالمشاركة أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، حيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد، في عملية الإدارة الاستراتيجية. وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد يقوم فيه المدير العام بصياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها ويعرضها

على مجلس الإدارة الذي يقوم بتحليلها ومناقشتها وإجراء التعديلات المقترحة عليها ومن ثم إقرارها. ويرتبط عادةً تطبيق هذا الأسلوب في كثير من المؤسسات بتحقيق مستويات عالية من الأداء. (القطامين، 2009، الصفحات 63-64)

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات ومراحل لإدارة الاستراتيجية

أولاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

يشير Bob Dewit & Ron Meyer إلى أنه من المهم ملاحظة الأبعاد الثلاثة للإدارة الاستراتيجية وهي:

1.1. بعد العملية Strategy Process: فهناك دائماً عملية يجب أن تتم، بتأنٍ أم غير بتأنٍ، رسمية أو غير رسمية ويتعين على المنظمة هنا أن تقوم بالخطوات اللازمة للوصول إلى الاستراتيجية وهذا البعد من الإدارة الاستراتيجية ينظر إلى جانب الكيفية How

2.1. بعد المحتوى Strategy Content: البعد السابق يشير إلى وجوب الانتهاء بإنتاج استراتيجي (منتج استراتيجي) للمنظمة يسمح لها بإنجاز أهدافها في مواجهة ضغوط المنافسين، وهذا البعد من الإدارة الاستراتيجية ينظر إلى جانب السببية (لماذا) Why؟.

3.1. بعد المستلزمات Strategy Context: فالاستراتيجيات تتطور لتتناسب مختلف المنظمات فكل منها مستلزمات بالطبع وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات والمنشآت تتقاسم مواصفات متشابهة يمكن تجميعها على شكل فئات Categories تواجه نفس المشاكل الاستراتيجية والفرص وتتطلب ردوداً استراتيجية بسياقات متشابهة.

وفي عام 1988 و 1990 قام Mintzberg & Pettigrew على التوالي بدراستهم حول هذا الموضوع وتوصلا إلى التأكيد بأن P.C.C (الرمز المختصر للأبعاد الثلاثة المذكورة آنفاً) هي ليست عناصر Elements للإدارة الاستراتيجية وإنما أبعاد Dimensions لأن المكونات يمكن أخذها واختيارها واحدة بمعزل عن الأخرى، بينما الأبعاد متصاحبة لا تتجزأ.

وهذا الرأي يتبناه Porter في كتابه Competitive Strategy، حيث يذكر أنه يمكن دراسة الظاهرة الاستراتيجية من خلال P.C.C كما يمكن النظر إلى طول الصندوق وعرضه وارتفاعه اعتماداً من مكان وقوف الشخص. إنَّ التخصيص الكامل للصندوق من أية زاوية من الزوايا الثلاث يعطي فكرة محددة عن هذا الموضوع، فالربط بين الأبعاد الثلاثة يعطي عمقاً في فهم الإدارة الاستراتيجية وهذا ما يُعرف بـ Three dimensional view of strategic

ويرى أنه بالإمكان إضافة الزمن Time كبعد رابع للإدارة الاستراتيجية والذي ينظر إلى جانب التوقيت When؟ (متى؟) والأفق الزمني المتوقع للاستراتيجية How long؟ كان تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.

كما يمكن إضافة المكان Place (البيئة) كبعد خامس للإدارة الاستراتيجية والذي ينظر إلى جانب محيط العمل

Where؟. أين؟ (العبيدي و البرزنجي، 2021، الصفحات 33-34)

الشكل (02): الأبعاد الاستراتيجية بضمنها الثلاثة المعروفة بجدلثة



المصدر: (العبيدي و البرزنجي، 2021، صفحة 35)

ثانيا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تعمل الإدارة الاستراتيجية في كيان متكامل ومتسق، مرتب وموجه لتحقيق الأهداف المرجوة، ويبين ذلك في عدة مستويات نذكر منها:

1.2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: توضح في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وكذا الموارد الداخلية التي تمتلكها. (زرفاوي، 2019، صفحة 71)

ويُعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه. (هاريسون، 2009، صفحة 148)

والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي: تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع، تحديد المنتج والسوق، تخصيص الموارد اللازمة للاستخدامات البديلة، خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة، والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية: .

ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟

ما هي الصورة التي تود المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

ما هي الفلسفات والمبادئ والقيم التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

ما هو ميدان العمل الذي تلتزم به المنظمة؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟ (هاريسون، 2009، صفحة 149)

2.2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: في هذا المستوى يكون تطبيق استراتيجي

في المنظمات متعدد الأغراض، حيث توضع استراتيجية من طرف رؤساء الوحدات لتحديد تشكيلة المنتجات،

مجالات التطوير، والعمل في جو يسوده التنسيق بين الوحدات الكلية للمنظمة. (زرقاوي، 2019، صفحة 72)

هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

من هم المستهلكون (الزبائن) للوحدة؟

كيف (الوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟ (هاريسون، 2009، صفحة 149)

2.3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام

الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل

من (الإنتاج، إدارة التسويق، التمويل، الأفراد). وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء أو

للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل

عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة

والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعل سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على

مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وعمليات تخصيص

التدفقات النقدية.

في مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت، وسياسات

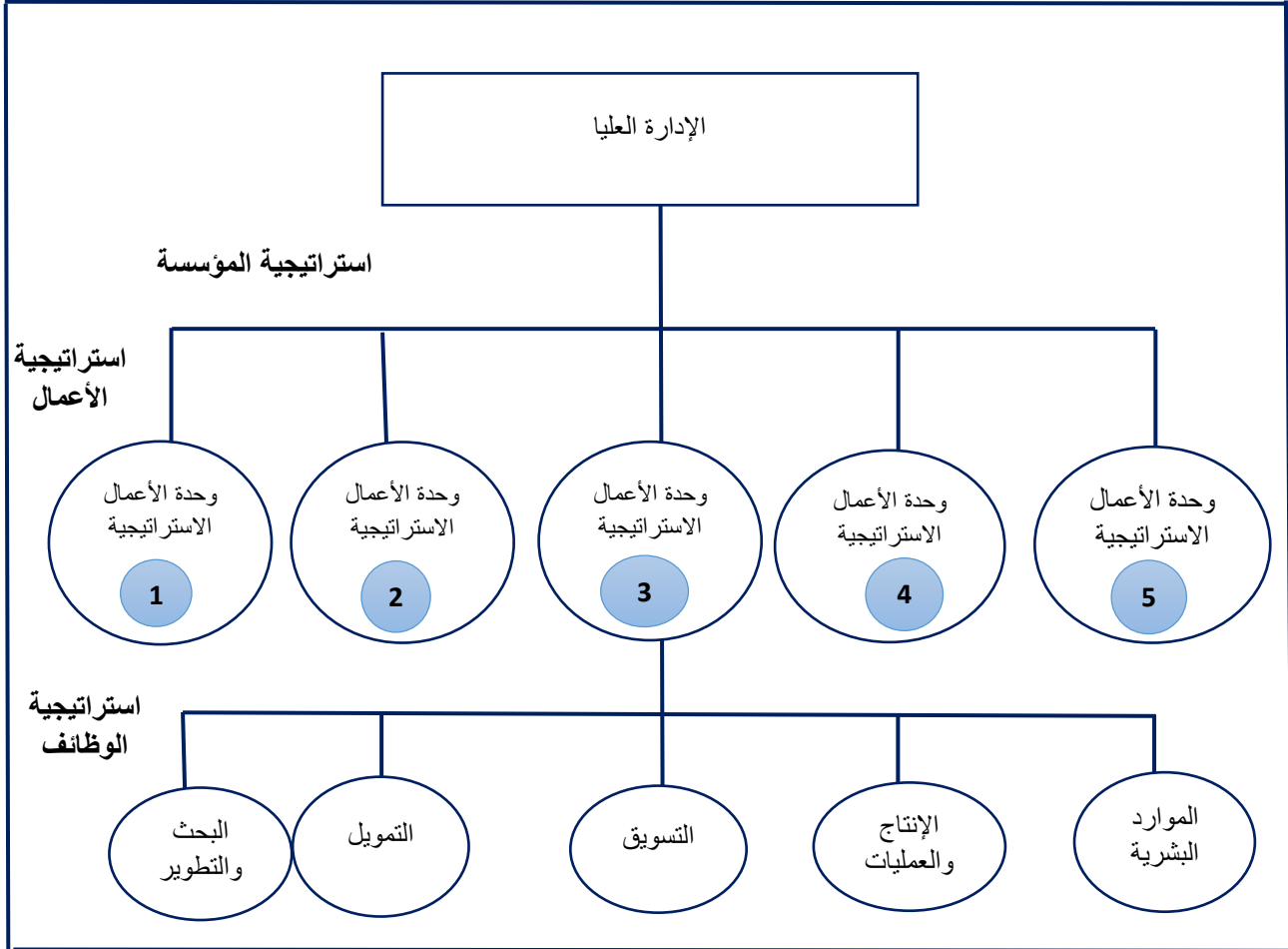
الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم

بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تعدد أفكاراً

أساسية يجب أن يشرف على جزء من هذه العمليات وذلك من خلال وضع والالتزام الإداري بمجموعة السياسات

العامّة. (هاريسون، 2009، صفحة 150)

الشكل (03): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (الغالبى و وائل محمد صبحي، 2007، صفحة 46)

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية.

تتطوي الإدارة الاستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تمثل في: التخطيط (أو التكوين)، التنفيذ، التقييم، ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها، وصياغة الاستراتيجية.

ويقول البعض أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعات من الأنشطة تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء. وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وتقوم بتحديد العوامل الاستراتيجية ليطم

تجميعها لصياغة رسالة المنظمة. وأن الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوءها

تحديد الأهداف والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

ما سبق، يمكن تفصيل مراحل الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

1.3. التخطيط الاستراتيجي: في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمراً أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: ماذا ستكون صورة الغد؟، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة. (العريفي، 2011، صفحة 47)

التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وعنصر مهم من عناصرها الأساسية، بالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه، وإغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي. بمعنى أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. كما تتضمن الاستعدادات اللازمة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية والداخلية، وهو ما يستلزم رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تحمله من تغيير، ثم تقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه لمواجهته. (أسية، 2020، صفحة 81)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعمل على إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وإعادة ترتيب جميع النشاطات بالنهج الصحيح الذي يحقق المزيد من الأرباح مستقبلاً. (جوابرة و علاء تحسين، 2023، صفحة 18)

2.3. التنفيذ الاستراتيجي: تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information Systems وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

وبعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

وبتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي، وبناءً عليه، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد. (صقور و الصرن، 2018، صفحة 14)

ويقصد بالتنفيذ الاستراتيجي وضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، حيث تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. (تلخوخ، 2022، صفحة 230)

3.3. الرقابة الاستراتيجية: تعتبر أساسية لتحسين أداء الشركات، حيث تُعد وسيلة متكاملة للحصول على رؤية واضحة حول الأداء والعمل على تصحيح أي انحرافات محتملة. بالإضافة إلى ذلك تقدم الرقابة الاستراتيجية فوائد متعددة لتحسين وتحديد الأداء، منها: الوضوح، والتوجيه، والمرونة، والسرعة في الكشف، والتغذية الراجعة. وهذه العملية تساعد الشركات في التنبؤ بالآزمات والتعامل معها بشكل إيجابي. وتشمل الرقابة الاستراتيجية تحديد المشكلات الحالية والمستقبلية الاستراتيجية المطبقة في الشركات، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية لضمان توافق الأداء المتحقق مع المعايير التي تم تحديدها مسبقاً. (الحبابي، 2024، صفحة 4)

تقوم الرقابة بتوجيه المنفذين نحو نقاط الضعف التي تحدث في تخطيطهم، والتي تُظهرها النظام الرقابي، فتصبح لديهم القدرة على تعديل خططهم ووسائل تنفيذها للوصول إلى الأهداف المحددة.

الرقابة تساعد على تدعيم المساءلة، فالمسؤولية تبدأ وتنتهي عند اتخاذ القرار، فالرقيب أو المدير لا يمكنه التهرب من المسؤولية، وعليه ألا يتخذ أي قرار إلا بعد التأكد من سلامته، لأنه سيحاسب عنه، وقد تساهم المساءلة في تخفيض أخطاء التنفيذ، وتجنب بعض أنواع الانحرافات.

إن وجود نظام رقابي فعال ومؤثر يؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم، والذي يجب أن يوجه النظام الرقابي العمل ويتسم بالمرونة، لكي يجري التغييرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة.

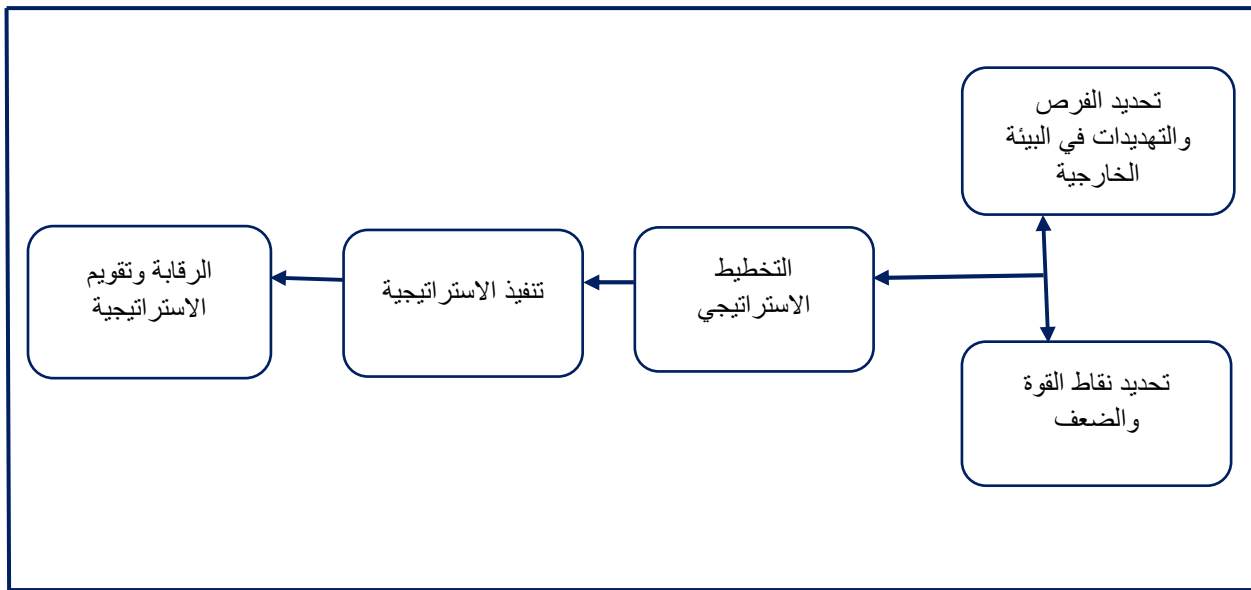
تُعد الرقابة عملية مستمرة تبدأ قبل اتخاذ القرار وفي أثناءه وعند التنفيذ، كما أنها عملية مستقبلية لأنها تعتمد على المعلومات المستقبلية ذات العلاقة مما يمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم، والقيام بالتصحيات اللازمة وتجنب بعض الانحرافات المحتملة. (سعيد و زردومي، 2018، صفحة 333)

4.3. التقييم الاستراتيجي: إن التقييم الاستراتيجي للمنظمة يوفر تغذية عكسية تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجية المنظمة. فالكثير من المنظمات تعد التقييم الاستراتيجي كأداة لرقابة السلوك الحالي وتقييم الأداء الماضي، إذ تحاول الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء والرقابة إبقاء الأفراد والوحدات التنظيمية في حالة انسجام مع الخطة الموضوعة مسبقاً. وعليه فقد ولد انتقال منظمات الأعمال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلومات لدى الإدارات اتجاهات وأفكار حديثة انعكست بشكل

أساسي على تطوير نظم تقييم الأداء، ويهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية والخطط قصيرة وطويلة الأجل، بحيث تصب مخرجات هذه النظم في تفعيل مراحل الخطة الاستراتيجية للمنظمة لتأمين

الانسجام في القرارات التشغيلية والتمويلية قصيرة الأجل مع أهداف الخطة الاستراتيجية حيث إن التقييم الاستراتيجي يسمح بالتوازن ما بين الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، وما بين العوائد المرغوبة وموجهات الأداء لتلك العوائد وما بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الأكثر ذاتية، ويقوم المديرون الآن باستخدام مداخل مختلفة لإيضاح استراتيجية المنظمة والمساعدة على رصف المبادرات الفردية والتنظيمية وكذلك على مستوى الأقسام من أجل تحقيق هدف مشترك، فالمديرون يستخدمون التقييم الاستراتيجي للتغذية العكسية والتعلم، وليس للرقابة، غير أنه من أجل استخدام التقييم الاستراتيجي، فلا بد لمؤشرات التقييم أن توفر تمثيلاً واضحاً لاستراتيجية المنظمة طويلة الأجل بغية تحقيق النجاح. (الفايز، 2011، الصفحات 17-18)

الشكل (04): مخطط يمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (العريقي، 2011، صفحة 47)

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى

التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة أو السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي". (معر، 2021، صفحة 69)

وينظر إليه Les Worral: "هي عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المنظمة من أجل تنظيم نفسه، من أجل صياغة استراتيجية مناسبة." (أمين و بطاهر، 2016، صفحة 92)

وتتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات من خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤكد على التوجهات عند القرارات، وتقسم المعلومات اللازمة لمرحلة التحليل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. **المعلومات التاريخية:** فهي توضح القيم الأساسية للنشاط السابقة للتطورات والانحرافات للزيادة أو الانخفاض في النتائج، وقيمة المعلومات التاريخية تكمن في استحضار بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية المحتملة للظاهرة.

2. **المعلومات الحاضرة:** وهي المعلومات التي تحدث الآن بإيقاف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات تغني الإدارة وتكون لديها فكرة عامة عن الوضع الحالي الذي تقوم عليه عمليات التخطيط مع مراعاة السرعة التي تتم بها إدارة.

3. **المعلومات المستقبلية:** وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً. (الصرايرة، 2011، صفحة 23)

ثانياً: ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي

لكي يكون التحليل البيئي مفيداً وعملياً، وليس مجرد دراسات نظرية، فإن هذا التحليل يفترض أن ينطلق بشكل متدرج ومتربط وصولاً إلى الخيارات الاستراتيجية النهائية التي تنفذها المؤسسة بكفاءة وفعالية، إن مستوى الدخول على هذا التحليل تحدده قدرة المؤسسة وحجمها وإمكاناتها وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، فيمكن أن يكون هذا التحليل متدرجاً وفق الآتي:

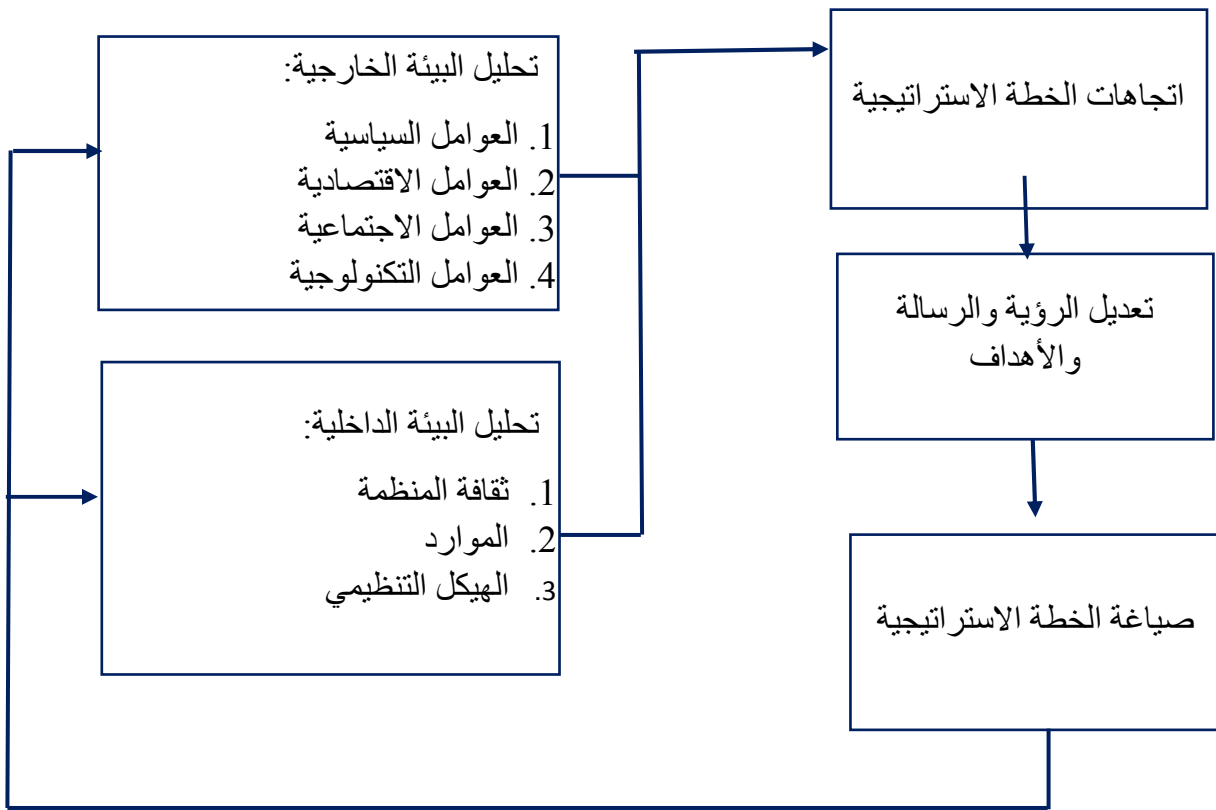
- ✓ تحليل شامل ودراسات عامة أو متخصصة لأبعاد البيئة الخارجية غير المباشرة.
- ✓ تحليل أكثر دقة وتركيز للبيئة الصناعية والمنافسة أو البيئة المباشرة استناداً إلى متغيرات ذات أثر كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة.
- ✓ تحليل شامل ومستمر ومتتابع لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام.
- ✓ تحليل دقيق ومتعمق لموارد المؤسسة التي تستند عليها قدرات المؤسسة وجدارتها المحورية وبالتالي مميزاتها التنافسية قياساً للمنافسين.

إن قدرة المؤسسة للاستجابة لمجمل التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية تتحدد بإمكانيات في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات واقتناص الفرص، وعماد ما هناك تتابع منطقي طبيعي الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية والخارجية لكي تتخذ المؤسسة الإجراء اللازم والضروري لمواجهة

هذا التدخل لغرض الاستفادة للمؤسسة من معطيات كلا البيئتين الخارجية والداخلية فإنه يفترض أن يوضح هذا التحليل في إطار صورة شمولية يمكن الاستفادة منها في قرارات المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية.

العناية في تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتحليل يعني إعداد دراسات وأبحاث لكل المجالات الوظيفية والفنية وغيرها، العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية هي العوامل التي تؤثر على هيكل المنظمة مثل: الهيكل الإداري، الهيكل المالي، الهيكل الاقتصادي والهيكل الفني. (عثمان، 2020، صفحة 38)

الشكل (05): دور تحليل كل من البيئتين الخارجية والداخلية في تعديل مكونات الخطة الاستراتيجية



المصدر: (الصرايرة، 2011، صفحة 33)

ثالثاً: أدوات التحليل الاستراتيجي: (SOWT-PESTEL-Five Forces)

1.3. التحليل الرباعي (SWOT):

ظهر تحليل (SWOT) نتيجة لبحث تم بمعهد "ستانفورد" من عام 1960 إلى عام 1970، وقام به ألبرت همفري وآخرون بالمعهد، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط للشركات (corporate Planning) وما تنتج عنه مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيه، ويستخدم تحليل SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها.

وبقدم تحليل (SWOT) المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد الشركة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها وهكذا، يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع واختيار استراتيجية الشركة. (معر، 2021، صفحة 71)

تُعد كيفية إعداد الخطط أو اتخاذ القرارات مفهوماً أساسياً لكل من المديرين والعاملين في أي منظمة. ويُعتبر تحليل SWOT من أكثر الأساليب شيوعاً التي تستخدمها المنظمات في الإدارة الاستراتيجية والتسويق، كما أنه أداة تحليل استراتيجي مجربة وموثوقة. ويمكن تلخيص الخصائص التي تؤثر في تفضيل واستخدام تحليل SWOT والتي تمثل مزاياه، فيما يلي:

- يُعد تحليل SWOT أسلوب تحليل ذو منظور عام يقدم حلولاً عامة، إذ لا يركز على التفاصيل والقضايا المحددة، بل تُعالج التفاصيل في التحليلات اللاحقة. وبذلك يُعتبر خريطة طريق تقود من العام إلى الخاص.
- يُعد تحليل SWOT تقنية تحليل تفاعلية تسمح بإجراء تقييمات كلية (شاملة). فهو يتيح التركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي العناصر التي تضيف قيمة موجبة أو سالبة، ضمن منظور مترابط واحد. ولهذا يمكن وصفه أيضاً بأنه «مصفوفة ثنائية (2×2)».
- يساعد تحليل SWOT إدارات المنظمات على اكتشاف الفرص الممكن استغلالها، ومن خلال فهم نقاط الضعف يمكن التحكم في التهديدات والحد منها. كما أن دراسة المنظمة ومنافسيها عبر تحليل SWOT تمكن من صياغة استراتيجيات تساعد على تمييز الشركة عن منافسيها (Gurel & Merba , 2017, p. 1003).

استناداً إلى تحليل مزيج نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات، يمكن استخدام تحليل SWOT بشكل فعال لإنتاج خيارات بديلة للأعمال. تساعد هذه التقنية على توضيح كيفية توافق نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات. استناداً إلى العوامل الداخلية والخارجية، وفقاً لـ (Davis (2007)، يمكن أيضاً استخدام أدوات مثل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE)، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE)، أو مصفوفة الملف التنافسي (CPM) لبناء مصفوفة SWOT.

يمكن تلخيص مصفوفة SWOT على النحو التالي:

استراتيجيات SO: استغلال الفرص المتاحة.

استراتيجيات ST: تجنب التهديدات.

استراتيجيات WO: خلق فرص جديدة عن طريق تقليل نقاط الضعف.

استراتيجيات WT: تفادي التهديدات عن طريق تقليل نقاط الضعف. (Benzaghta, Abdulaziz, Mousa, Erkan, & Mushfiquir, 2021, p. 58)

الشكل رقم (06): مصفوفة SWOT

	القوة	الضعف	
الفرص	SO	WO	العوامل
التهديدات	ST	WT	الخارجية
	العوامل الداخلية		

المصدر: (Benzaghta, Abdulaziz, Mousa, Erkan, & Mushfiquir, 2021, p. 58)

2.3. نموذج PESTEL لإدارة أعمال المؤسسات:

هو أحد النماذج المعتمدة في تحليل بيئة أعمال المؤسسات والمنظمات على العموم، يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية وفق أبعاد معينة، بتقييم العوامل الرئيسية خارج إطار وحدود المؤسسة، والتي تشهد لها تأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء أعمال المؤسسة، بحيث يمكن تطوير الاستراتيجيات للتغلب على المشكلات من أجل وضع أفضل، كما يمكن النموذج المؤسسة من فهم موقعها في بيئة نشاطها، ويتيح لها معرفة الاتجاهات والمسارات التي تفيد في تحديث الاستراتيجية والأهداف، ويمكن استخدام النموذج تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناعات الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات، أيضاً في التحقق من المخاطر وتطوير استراتيجيات وفق ما يحد من المخاطر والتهديدات، بناءً على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص واستغلال الإمكانيات.

وفي السياق نفسه يبرز نموذج PESTEL باعتباره إطار عمل يستخدم لتحليل ومراقبة وتقييم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على المؤسسة الناشطة، ويتركب هذا النموذج من ستة عوامل وهي: العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية. (قداوي، 2023، الصفحات 290-291)

يمتلك تحليل PESTEL وظيفتين أساسيتين للمنظمات. الوظيفة الأولى هي تحديد البيئة التي تعمل ضمنها الشركة. أما الوظيفة المركزية الثانية فهي تزويد بيانات سنسّهل على الشركة التنبؤ بالظروف والمواقف التي قد

تواجهها المنظمة مستقبلاً. وبالتالي فإن تحليل PESTEL يُعد تحليلاً شرطياً مسبقاً يجب استخدامه في الإدارة الاستراتيجية.

العامل السياسي: يُستخدم هذا العامل لفحص كيفية تأثر المنظمة بالبيئة السياسية. يمكن للتحليل أن يعطي نتائج حول الأوضاع السياسية للدولة وما إذا كانت تتمتع باستقرار سياسي بعوامل ملائمة للمنظمات. وعلى العكس، فإن المناخ السياسي غير الملائم وحالات الحرب وعدم اليقين الحكومي يمكن أن تؤثر سلباً على الشركة. إن التعرف على الفرص والتعامل مع التهديدات من خلال هذا العامل السياسي قد يفيد المنظمة بشكل كبير.

العامل الاقتصادي: هذا العنصر من تحليل PESTLE يُنشئ بيانات حول الحالة الاقتصادية، ويشمل ذلك أسعار الفائدة، شروط الضرائب، الحد الأدنى للأجور، التعريفات الجمركية، النمو الاقتصادي، الركود، البطالة، معدل التضخم، توفر التمويل، سعر الصرف، معدلات الأجور، تكلفة المعيشة، ساعات العمل، مستوى النمو الاقتصادي، وتوفر الائتمان. وستوفر البيانات الناتجة عن التحليل نتائج حول الوضع الاقتصادي وكيف يمكن أن يؤثر على المنظمة وتساعد الشركة على الاستجابة المناسبة. فعلى سبيل المثال، قد يؤثر الركود الاقتصادي سلباً على الأداء واستمرارية المنظمات.

البعد الاجتماعي: يشمل هذا العامل القيم والاتجاهات والمعتقدات والآراء وأنماط الحياة لأصحاب المصلحة. كما أن المعتقدات والقيم وأنماط الحياة الاجتماعية لها تأثير كبير على العملاء. ويتضمن تحليل المكونات الديموغرافية دراسة السكان من حيث الحجم والعمر والتوزيع الجغرافي وتوزيع الدخل ومستويات التعليم. ومن خلال إنشاء بيانات ديموغرافية يساعد ذلك المنظمة على تحديد سوقها الظاهر والقوى العاملة ذات الصلة.

البعد التكنولوجي: من خلال توليد معلومات من هذا الجزء من التحليل حول التطورات التكنولوجية سيتمكن ذلك الشركة من الاستعداد للتغيير بشكل أكثر ملاءمة والعمل باستخدام أكثر التقنيات مناسبة. ومع تحديد التقنيات الجديدة فإن ذلك سيطور الإنتاج وربما يقلل تكلفة الإنتاج تبعاً للتقدم التكنولوجي. ومع ذلك فإن هذه التحولات المحددة في البيئة التكنولوجية قد تُظهر فرصاً وتهديدات للمنظمة.

البعد القانوني: يتكون العامل القانوني في التحليل من القوانين/التشريعات واللوائح في الدولة التي يتم تحليلها. ويُنتج تحليل PESTLE معلومات حول الأنظمة والقواعد والإجراءات الحكومية التي ستؤثر في الطريقة التي ستننتج وتسوق وتبيع بها المنظمة منتجاتها. وقد تُغير هذه القوانين عمليات المنظمة سلباً أو إيجاباً. لذا ينبغي على الشركات فحص وتحديد هذه العوامل القانونية.

العوامل البيئية: يشمل ذلك أيضاً الطبيعة والبيئة المادية، ويتضمن المواد الخام مع الموارد الطبيعية الأخرى مثل الأرض والبحار والحيز الفيزيائي الذي تعمل فيه المنظمة. يستكشف تحليل PESTLE البيئة الطبيعية لإنشاء

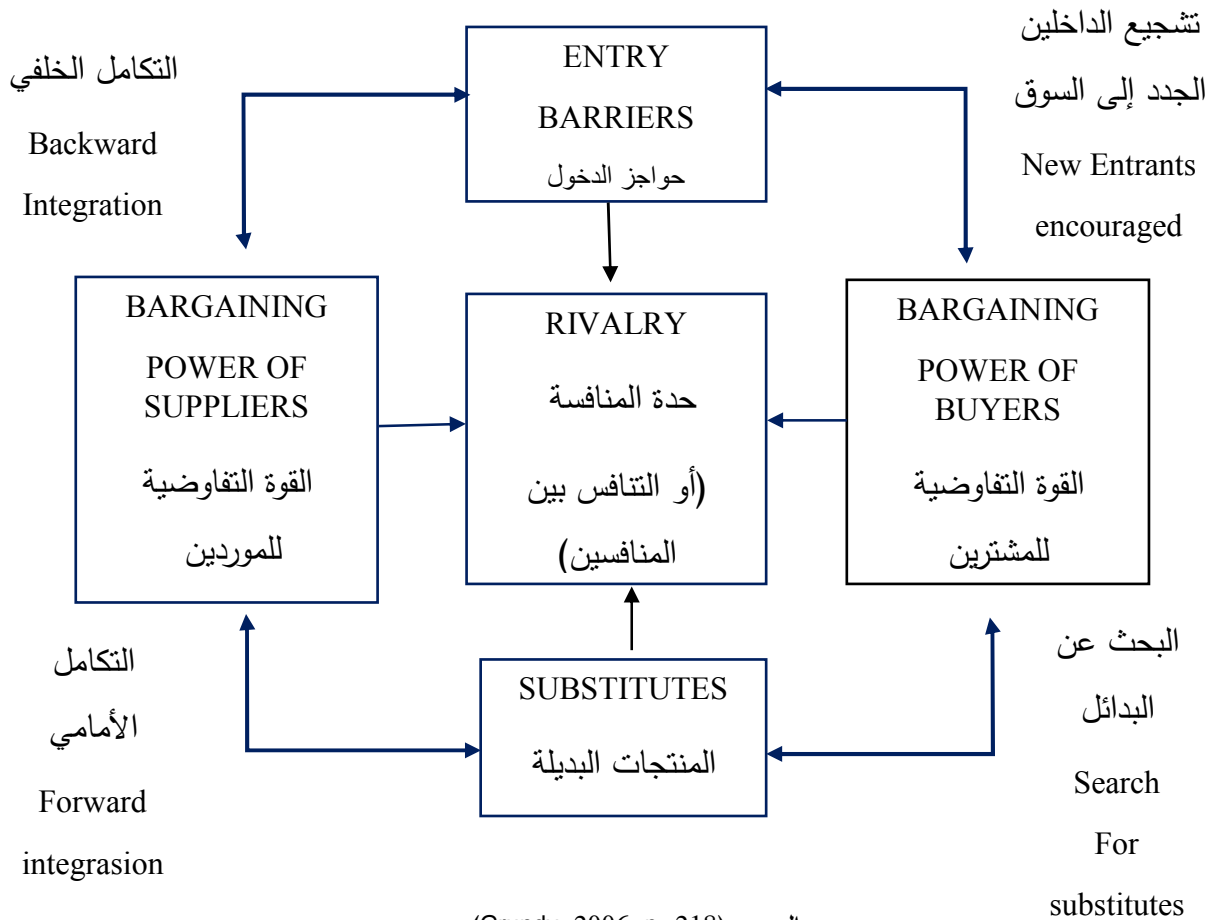
بيانات عن عوامل مثل التلوث، واللوائح الحكومية، والمواد الخام المتعلقة بحماية الموارد الطبيعية. إن التلوث الناتج عن المنظمة وعناصر أخرى قد تؤثر سلباً على عمليات الشركة وسمعتها خاصة إذا أضرت العمليات بالبيئة. لذلك فمن الضروري إنتاج معلومات باستخدام تحليل PESTLE حول سياسات وإجراءات حماية البيئة، والتلوث، وإدارة النفايات والعوامل الأخرى الضارة بالبيئة. (Ramsudeen, 2025)

3.3. نموذج القوى التنافسية لبورتر (porter)

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بورتر (porter) نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يضمن أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة. (سالم، 2016، صفحة 293)

الشكل رقم (07): القوى التنافسية الخمس لبورتر: الترابطات الداخلية الرئيسية

Porter's five competitive forces : key internal interdependencies.



المصدر: (Grundy, 2006, p. 218)

حدة المنافسة: تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المتنافسين الأقوياء والشرسين، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية.
- عدم تمايز المنتجات.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المتنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة لإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- تنوع أو تمايز المنتج...
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل.
- قنوات التوزيع.
- سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.

تهديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:

- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.

■ خطر زوال السوق.

القوة التفاوضية للمشتريين:

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول إن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين .
- المنتجات نمطية (produits standards) وغير متميزة.
- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
- انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).

القوة التفاوضية للموردين:

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرة على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، ويكتسب الموردون قوة في السوق عندما تتوفر لهم الظروف التالية:

- سيطرة (احتكار) عدد محدود من الموردين على الصناعة لرغم من كبر حجم مبيعها.
- ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرة على إحلال المنتجات الأصلية.
- إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين. (سالم، 2016، الصفحات 294-295)

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

تُعدّ القدرة التنافسية للمؤسسات من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، لما لها من دور أساسي في تحقيق التفوق والاستمرارية في الأسواق التي تتسم بشدة المنافسة. إذ تعبّر القدرة التنافسية عن مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة على نحو فعال، بما يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم القدرة التنافسية، وبيان أنواعها وأهميتها ومحدداتها المختلفة، باعتبارها أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، التنافسية والقدرة التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة:

1.1. مفهوم المنافسة: وتم تعريفها بأنها: تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب المتمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها. (إلياس، 2021، صفحة 232)

2.1. مفهوم التنافسية: يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتائج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم كل من المنافسة والتنافسية، ننتقل الآن لدراسة مفهوم آخر لا يقل أهمية وهو الميزة أو القدرة التنافسية .

حيث أن كل مؤسسة تسعى جاهدة للوصول إلى تنمية وتطوير قدرتها التنافسية، ويعني ذلك حصولها وتحكمها في ميزة تنافسية على المدى البعيد.

3.1. مفهوم الميزة التنافسية: أوضح محمود سنة 2019، أن الميزة التنافسية بوصفها أجزاء، موجودة منذ وجدت المؤسسات حيث أشار بعض الكتاب لذلك ك Alderson سنة 1937، إلى توجه أساسي نحو التكيف التنافسي من خلال تكيف الموردين لتلبية تغيرات طلبات العملاء، وفي الوقت نفسه، يشير إلى أهمية أن تسعى المؤسسات إلى اكتساب خصائص فريدة تميزها وتجعلها مميزة بنظر العملاء عن منافسيها في نفس المجال. في

حين وجدت الميزة التنافسية بوصفها مصطلحاً يعود تاريخ استخدامه أول مرة إلى Chamblin سنة 1939، ثم بعده Selznick سنة 1959، والذي ربط الميزة بالمقدرة. أما الكتاب خلال الثمانينات والتسعينات ك Day سنة 1984، و Porter سنة 1985، اللذان افترضا أن الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية وليس شيئاً يرتبط ضمن الاستراتيجية، وتعليلهم وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يتعلق بالميزة التنافسية وأن تحقيق المؤسسة لها ينتج عنه أداء أعلى بشكل تلقائي. (لعماري، 2024/2023، صفحة 50)

4.1. تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدولة:

يعد أستاذ القانون Philip SELZNICK أول من أطلق مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، حيث عرفها بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيداً ومختلفاً عن منافسيها.

أما لجنة رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية فقد عرفت بأنها إمكانية تقديم المنتجات أو الخدمات ذات النوعية المميزة، وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المنافسين المحليين والدوليين، بما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشغلين بها وتوفير عائد مالي لمالكيها. (منيرة و حروش، 2019، صفحة 135)

تعريف المعهد الدولي للإدارة والتنمية: (IMD)

وبتمثل هذا التعريف في قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تمكن من خلالها زيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالمياً ومحلياً. ويربط هذا التعريف القدرة التنافسية للدولة بباطنتها الإنتاجية لكي تتمكن من الاستجابة للأسواق العالمية، وذلك عن طريق إدارة أصولها وعمليات التشغيل التي يقصد بها قدرة الدولة على إدارة مواردها الطبيعية وعمالة وموارد إنتاج أخرى، إذا ما أحسنت الدولة استغلال هذه الأصول، كما يمكن للدولة أن تحقق قدرتها التنافسية من خلال انتهاج سياسات تستهدف اختراق الأسواق الخارجية وتشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وكذلك بواسطة الاعتماد على تحقيق التنافسية في السوق المحلي بما يصاحبه من ارتفاع معدلات الحماية والتركيز على الأنشطة التقليدية، أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية. (عقون، 2022، صفحة 64)

تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة:

الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء والنمو في سوق تنافسية وذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف، بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة والتميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، وتمتاز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ويرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية ومادية تستطيع السيطرة على التكلفة وتقود إلى إبداع أشكال التميز والالتقان في المنافسة. (شريف و مكاحلية، 2021، صفحة 4)

تعريف مايكل بورتر Michael porter: يرى هذا الأخير أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من "القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما خلقها لزيائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين أو بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه". أي أن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بورتر هي التي تتميز بقدراتها على:

- إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة والربح.
- إنتاج منتجات وتقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، سعر أقل، خدمات ما بعد البيع...) بحيث تتفرد به المؤسسة عن منافسيها. (مخلوف، القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صفحة 4)

كما نشير إلى أن مفهوم القدرة التنافسية عرف تطوراً معتبراً في مدلوله، فمنذ ظهور المقاربة النظامية (سنة 1945) التي اعتبرت المؤسسة نظاماً مفتوحاً على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، تحولت القدرة التنافسية للمؤسسة من المفهوم القائم على الميزة النسبية، التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها، بشرط أدائها بعض وظائفها أو كلها بشكل أفضل من منافسيها. (آسيا، 2010، صفحة 18)

المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القدرة التنافسية.

أولاً: أنواع القدرة التنافسية

لقد اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة محددة، نذكر منها انطلاقاً من نوعين أساسيين هما:

1. القدرة التنافسية الخارجية: وتركز المؤسسة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الاستعمال.
- أو رفع كفاءة الاستعمال.

وعلى هذا المنطلق فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كلالجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن

المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

2. القدرة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاز استراتيجيات السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

تناول M.PORTER النوعين السالفين الذكر من القدرة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من القدرة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة وهما:

- التكلفة الأقل.
- تمايز أو تمييز المنتج.
- **التكلفة الأقل:** تتمثل القدرة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم و تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للقدرة التنافسية، وهو ما يوضحه M.PORTER فيما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة". (المالك، 2012، الصفحات 55-56)

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.

- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبّاقة للدخول لقطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف. (فلة، 2005، صفحة 109)

- **ميزة التمايز:** يعتبر التمايز واحدا من نوعي الميزة التنافسية التي تستطيع المنظمة الحصول عليه بتميز المنظمة عن منافسيها عندما تصل الى اكتساب خاصية فريدة وذات قيمة من وجهة نظر العملاء، ويكون ذلك مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، من خلال توظيف قدرتها، مهاراتها، تقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، استخدام قنوات التوزيع الفعالة، اتباع سياسات ترويجية وسعريّة من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن؛ حيث يحقق التمايز جملة من المزايا أبرزها:
 - يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.
 - حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج وضمان الحصول على مستوى جودة معين.
 - يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك.
 - إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها.

ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول :

- التمايز على أساس التفوق التقني .
- التمايز على أساس الجودة .
- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
- التمايز على أساس تقديم قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع للحصول عليه. (إلياس، 2021، صفحة 242)

ثانيا: خصائص القدرة التنافسية

- أنها ذات نظرة مستقبلية تهدف إلى زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال توجيه المنافسة إلى المستقبل وليس على الوضع الحالي فحسب.
- التنافسية بطبيعتها متغيرة، فالمستقبل ليس امتداداً للماضي بمعنى أن الخبرات والقدرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل.

- تعتمد على تكامل قدرات المنظمة والجوانب التفاعلية بين المنظمات بمعنى أن المنافسة لا تنحصر في مواجهة منتج آخر أو خدمة أخرى، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة.
- تعتمد على التنسيق والترابط، وذلك من خلال اعتماد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكون كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات.
- تركز على مبدأ المثابرة، حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية.
- تعتمد على التراكمية، حيث تمر القدرة التنافسية للمنظمة بمراحل متعددة تكون بمثابة عملية إضافية وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة
- متعلقة بالموارد والكفاءات والقدرات التي تمتلكها المنظمة وطبيعة تلك الموارد ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية.
- تسهم القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة على المنافسين في ذات النشاط.
- ينعكس أثر القدرة التنافسية على كفاءة وقدرة المنظمة في تطوير أنشطتها وقدراتها ويسهم في تعزيز حصتها السوقية. (الشهري، 2022، صفحة 96)

ثالثاً: أهمية القدرة التنافسية.

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى المعيشة للمستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات. هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي عقبة السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير. وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في حازم التنافس. وبدأ الاهتمام نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية. (شريف و مكاحية، 2021، صفحة 05)

المطلب الثالث: محددات ومعايير القدرة التنافسية.

أولاً: محددات القدرة التنافسية

1.1 محددات القدرة التنافسية وفق منهج بورتر.

محور عوامل وظروف الطلب: يرى بورتر أن عوامل الطلب تلعب دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من خلال قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين وحيازته تقنهم. حيث أن حجم الطلب في السوق يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة. هذا مع وجود عوامل تلعب دوراً مؤثراً في الطلب مثل حجم الطلب ونوع النمو الداخلي الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية. كما يشير بورتر إلى أن ظروف الطلب في البلدان مختلفة مما يؤدي إلى طلب مختلف يمكن تحديده من خلال تحديد اقتصاديات الموقع ذات العوائد المتزايدة، التي تحافظ على الصناعة في مكان معين بسبب مجموعة محددة من شروط الطلب، سيكون من الصعب أن تنافس الصناعات في بلد آخر. هذا ويوجد مجموعة من العوامل تدعم ظروف الطلب منها:

- تحسين ظروف الطلب من خلال توجيه المؤسسات نحو التصدير.
- تحسين ظروف الطلب من خلال الاتجاه نحو الابتكار التسويقي.
- إدارة المعرفة كعامل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

محور ظروف الإنتاج: حيث يشير هذا العامل إلى أهمية توفر عوامل الإنتاج اللازمة للعملية الإنتاجية من موارد طبيعية العمل ورأس المال وأثره في عملية تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال عمل التحسينات في أساليب الإنتاج والاعتماد على البحث والتطوير واعتماد مبدأ الجودة بالإضافة إلى الابتكار هنا ويمكن وضع مجموعة من المتغيرات والتي تؤثر في الأداء التنافسي للمؤسسات منها:

- توفر المؤسسة على عمالة مؤهلة ومدرّبة.
- توفر لدى المؤسسة مصادر التمويل المناسبة.

- توفر لدى المؤسسة المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية من حيث الجودة.
- استراتيجية المؤسسة وهيكل المنافسة.

محور استراتيجية المؤسسة والهيكل والمنافسة: يناقش هذا المحدد الإطار الذي يتم فيه تكوين المنشأة وتنظيمها وإدارتها والاستراتيجيات التي تتبعها في المنافسة فضلا عن طبيعة المنافسة المحلية.

هنا ويعتبر المحدد الثالث للميزة التنافسية وفق منهج بورتر حيث أن التركيز الرئيسي هنا هو أن الاستراتيجيات وهيكل الشركات تعتمد بشكل كبير على البيئة المحلية حيث يعتقد أن التنافس المحلي يجبر المؤسسات على أن تكون أكثر تنافسية من حيث التكلفة، وتدفع نحو تحسين الجودة والابتكار في منتجاتها.

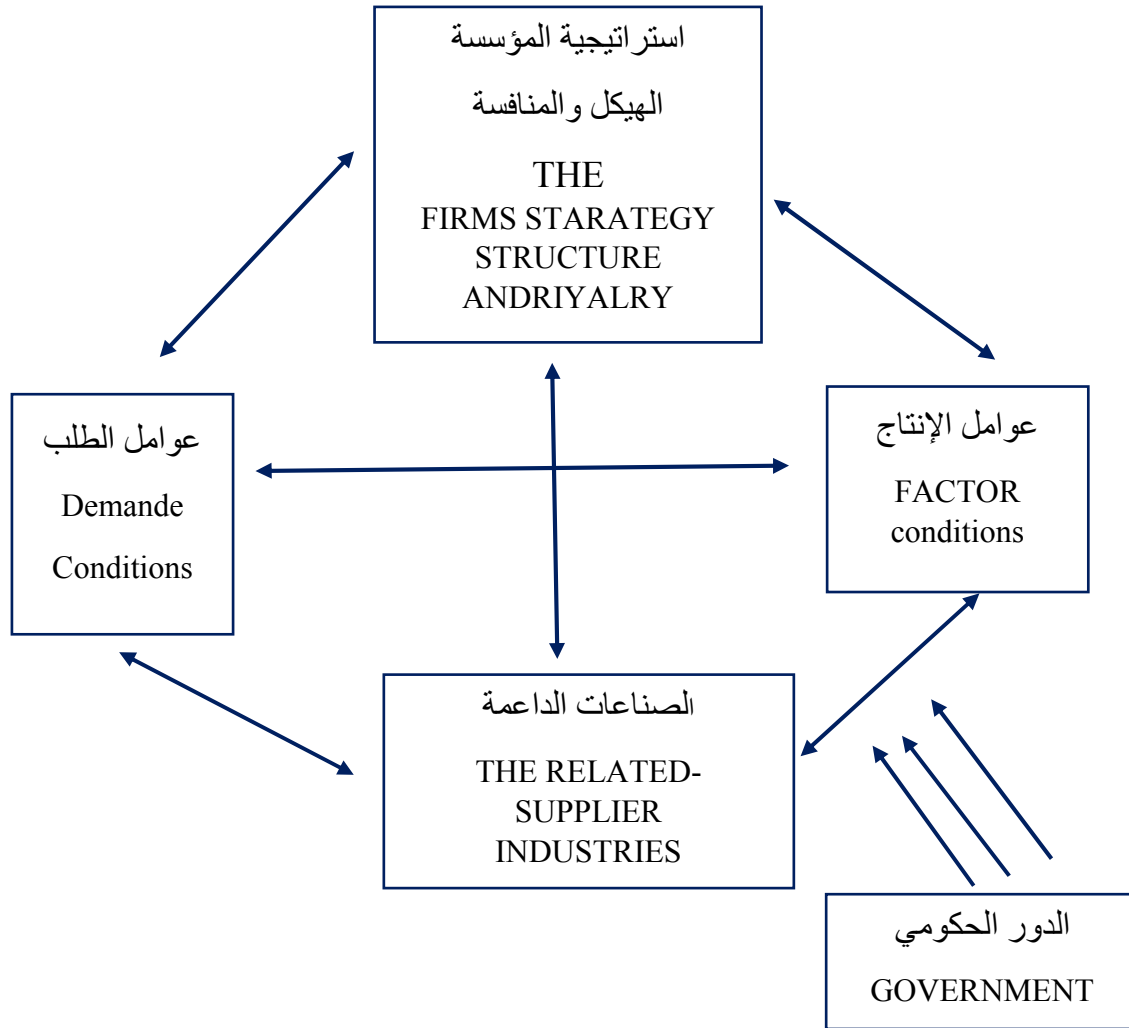
محور وضعية الصناعات الداعمة: الصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة، أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي لا تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج.

تخلق الصناعات الموردة إمكانيات الميزة التنافسية بواسطة إتاحة المدخلات وتوفير منهجيات وفرص جديدة للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، ونقل المعرفة والابتكارات وغالبا ما يؤدي وجود الصناعات ذات الصلة إلى صناعات تنافسية جديدة، ويوفر فرصا للتبادل المعلوماتي والتكنولوجي.

الدور الحكومي: يمكن الإشارة إلى أهمية الدور الحكومي كأحد العوامل المساعدة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من خلال مجموعة من السياسات التي تساعد المؤسسات على إزالة الحواجز التي تعترض نموها بإضافة إنشاء شروط الإطار والقواعد المناسبة، وتعزيز روح المبادرة في الأسواق المحلية.

هذا، وتعمل سياسات الحكومة على تنمية عوامل الإنتاج في المؤسسة من خلال دعم سوق العمل بالتكوين من خلال برامج التعليم وربطه بالمتطلبات الاقتصادية، إضافة إلى خلق تجمعات صناعية داعمة، وتوفير البنية التحتية لهذه للصناعة. (غريسي، بوشخي، و عز الدين، 2022، الصفحات 275-276)

الشكل رقم (08): محددات الميزة التنافسية وفق منهج بورتر



المصدر: (porter, 1990, p. 78)

2.1. محددات القدرة التنافسية وفق نموذج LaI:

حسب SanjayaLal فإن التنافسية "هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة. القدرة التنافسية الوطنية لا يعني فقط أن يكون لدينا منتجاً منخفض التكلفة ولكن أيضاً أن يكون قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات، ويذكر أيضاً أن" الدليل القاطع على القدرة الصناعية لأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية"، وتشمل هذه الشركات الصناعات التالية:

- **الصناعات التقليدية:** الصناعة الغذائية والمشروبات والتبغ، المنسوجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية وغيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض.

- الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية معدات النقل والآلات .

لقد قدم SanjayaLall محددات بناء المقدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية والتي تتحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق:

- **سوق العوامل:** العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توفر البنية الأساسية.

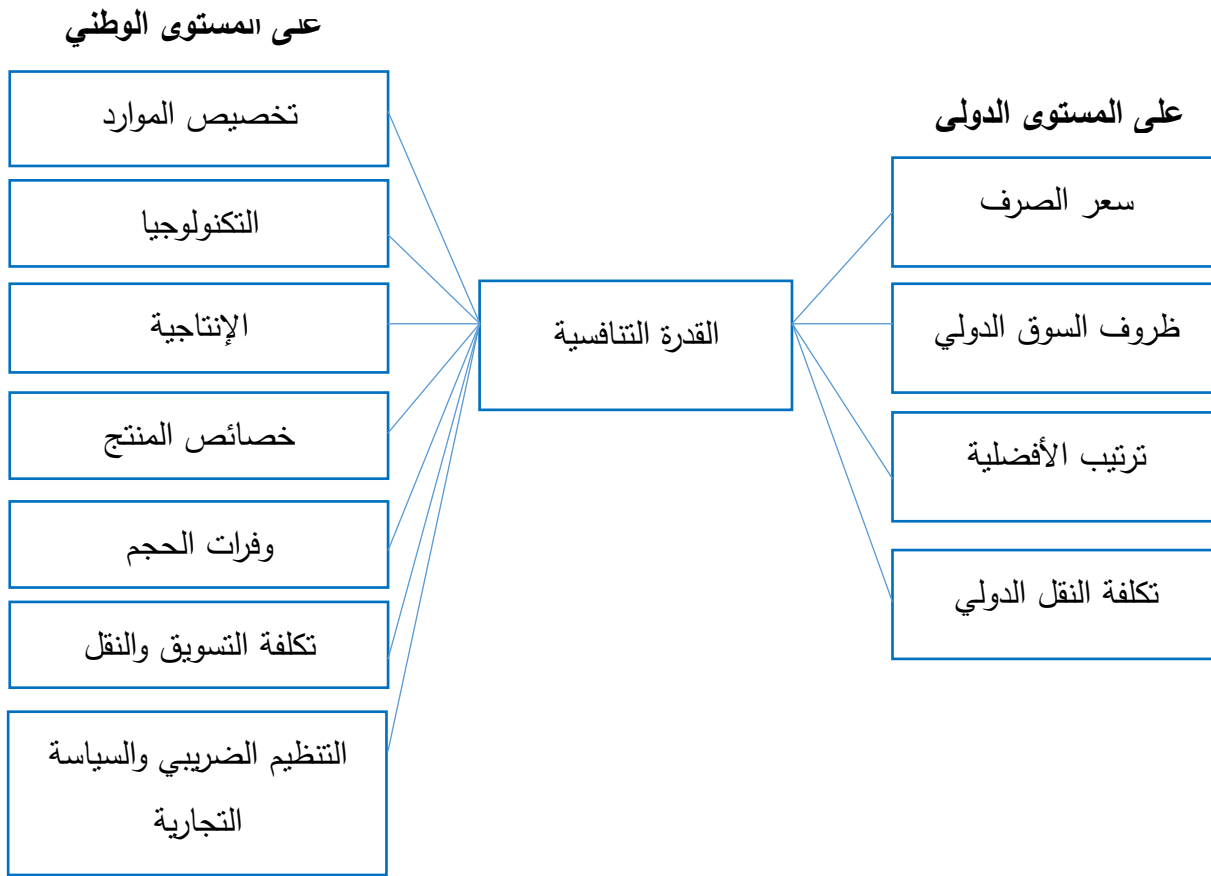
- **سوق الحوافز:** كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموها والذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعها ومدى تقدم الطلب وتعيده.

- **سوق المؤسسات:** كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، كمؤسسات التعليم التدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدراتها التنافسية. (بوقرانة، بن ساسي، و زيد الخير، 2013، صفحة 44)

3.1. محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman يشمل هذا النموذج العوامل التالية:

- **تخصيص الموارد:** يركز على الموارد الطبيعية وأرس المال.
- **التكنولوجيا:** يشمل التطور التكنولوجي المتمثل في البحث والتطوير عف تقنيات جديدة.
- **خصائص المنتج:** إن خصائص منتج ما مهمة في تحديد المركز التنافسي في السوق، وينطلق ذلك على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عما يقدمه المنافسين.
- **وفورات الحجم:** أي وفورات في التكلفة أو في ارتفاع إنتاجية الموارد.
- **السياسات العامة والتنظيم:** يكون لها تأثير مهم على القدرة التنافسية بفعل السياسات النقدية والاقتصادية والضريبية. (محمد، عامر، جوامع، و لعموري، 2019، صفحة 50)

شكل رقم (09): محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman



المصدر: (بوقرانة، بن ساسي، و زيد الخير، 2013، صفحة 45)

ثانيا: معايير القدرة التنافسية

تتسع المعايير التنافسية لتشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكييف نظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة، ومن بينها نذكر المعايير الآتية:

1.2. التنافس بالجودة: تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية، وتمثل الهدف الأساسي للمنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي، إذ أن المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

2.2. التنافسية بالتكاليف: ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلفة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها تمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق مع إمكانية السيطرة عليه، وذلك من خلال الوفورات المحققة من زيادة منحى الخبرة والتعليم لدى العاملين،

الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة، اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع

خصوصية المنتج (المحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم)، أو الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

3.2. المرونة: تعني المرونة قدرة المنشأة على تغيير العمليات، أي قدرتها على تغيير ما تنتج وكيف تنتج ومتى تنتج ويمكن حصر المرونة في نوعين هما:

✓ **الاهتمام بالزبون:** وهي القدرة على تلبية احتياجات الزبون والتنوع والتغيير في تصاميم السلع والخدمات والنظام التشغيلي بما يلائم مع تلبية هذه الاحتياجات.

✓ **مرونة الحجم:** وهي القدرة على تسريع أو تأخير معدل الإنتاج لغرض التعامل مع التقلبات في الطلب.

4.2. الإبداع (تمييز المنتج): تتم بتصنيع منتجات جديدة وابتكار عملية خلاقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة. (حنان و شيخ ، 2023 ، الصفحات 424-425)

المطلب الرابع: الاستراتيجيات والمؤشرات لقياس القدرة التنافسية في الشركة

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية

1. استراتيجية خفض التكلفة: مبدأ هذه الاستراتيجية هو أن تقوم المؤسسة بتقديم وعرض منتجاتها بأقل كلفة (تبيع منتجاتها بسعر أقل) مقارنة مع المنتجات التي يقدمها منافسيها في نفس المجال.

حيث تتطلب هذه العملية خبرة الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (الموارد المادية والمالية)، كذلك قيام المؤسسة بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة.

بحيث تتلاءم مع رغبات الزبائن من أجل كسب ثقتهم وجعلهم أوفياء لمنتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية وتحقيق عوائد أكبر، كما تسمح هذه الاستراتيجية بخلق ميزة تنافسية في المنظمة أو المحافظة عليها انطلاقاً من التكاليف.

2. استراتيجية التميز: عند تبني المؤسسة لاستراتيجية التميز فمعنى ذلك أن هذه الأخيرة قادرة على إحكام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتوجها يجعله مختلفاً عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، وهذا التميز أو هذه الاستراتيجية قد تتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن وقد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة، كذلك الخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج، وهي استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون حسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

3. استراتيجية التركيز: مبدأ هذه الاستراتيجية هو اهتمام وتركيز المنظمة على قسم معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة بدلا من تغطية السوق بأكمله، وبالتالي فاهتمامها يتركز على فئة عملاء معينة.

لتلبية حاجاتهم، ففكرة هذه الاستراتيجية أن المنظمة قد تحقق نجاعة أكبر من خلال اهتمامها بفئة قليلة من الزبائن بدلا من اهتمامها بزبائن السوق ككله. وبالتالي نجدها تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين اللتان تستهدفان السوق بأكمله، إذ تستند استراتيجية التركيز إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة فيستهدف بذلك قسم صغير من خط إنتاج معين.

وتمارس عليه أنشطة خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز)، فتبني التركيز على العديد من الخصائص التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال منهجين:

المنهج الأول: تحقيق تدنية في تكلفة منتجاتها عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن .

المنهج الثاني: فتتعلق بتمييز منتجاتها ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز. وبالتالي فالفكرة الجوهرية المعتمدة من قبل المنظمة في تبنيها استراتيجية التركيز هو رغبتها الملحة في تخصص أنشطتها في مجال معين حتى لا تستطيع المنظمات التي تستهدف كل السوق أن تنافسها وبالتالي نجد أن هذه الاستراتيجية هي أنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة فتركز جهودها على خدمة قطاع معين قد يحقق لها عوائد أكبر. (وسيلة و بن سعيد، 2017، الصفحات 248-249-250)

الجدول رقم (01): يوضح متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	المتطلبات المهارية	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	امتلاك رأس مال، مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل. منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها مع وجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.	رقابة محكمة على التكاليف تقارير رقابية مفصلة وتحديد الصلاحيات. قابلية الأهداف للقياس الكمي.
التمييز	قدرات تسويقية متميزة مهندسين مبدعين في الإنتاج، وقدرات جيدة في مجال النوعية. امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة. تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية.	تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير. تطوير المنتج والتسويق. القدرة على جذب القوى العاملة الماهرة. استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.
	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو

التركيز	استراتيجي محدد.	هدف استراتيجي محدد.
---------	-----------------	---------------------

المصدر: (فلاح و عداي، 2006، صفحة 196)

ثانياً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

1. الربحية: ونقصد بالربحية "قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة) قطاع النشاط (وأن تستمر في ذلك على المديين المتوسط والطويل"10، لذلك ما يهم المؤسسة حقاً ليست الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة وإنما ما يمكن تحقيقه مستقبلاً بحيث يضمن لها البقاء في السوق والاستمرار لفترة طويلة من الزمن، أي أن "القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها"

كما سبق ذكره أن مؤشر الربحية مؤشر كافي للتنافسية الحالية، وكما تمثل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تنتج بذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، ويمكن قياس تنافسية المشروع بواسطة مؤشر tobin's والذي يتمثل في: النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع/ تكلفة استبدال الأصول، فإن كانت النسبة أقل من الواحد فإن المشروع غير تنافسي. إن مؤشر الربحية مرتبط كثيراً بتدنية التكاليف وتعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على المدى الطويل في الأسواق، كما أن الربحية المستقبلية للمؤسسة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها. ويمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الربحية كمؤشر بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة نذكر النسب التالية:

- هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات * 100

- العائد من الاستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات * 100

- العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية * 100

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، وعليه المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها. (مخلوف، القدرة التنافسية كأداة لتويز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مستغانم)

2. تكلفة الصنع: لكل عملية تصنيع منتج، هناك العديد من الأنشطة المتتالية والضرورية للقيام باستهلاك المدخلات، وتحويلها إلى مخرجات، كما أن بعض تكاليف تصنيع المنتجات مباشرة وأخرى غير مباشرة، كل هذه المدخلات تشكل تكلفة الإنتاج، وعلى الرغم من أنه يمكن بسهولة تحديد مبادئ حساب التكاليف، إلا أن تطبيقها صعب بسبب تنوع الاعتبارات في تخصيص التكاليف والأعباء، فمن أجل قياس تكلفة الإنتاج، يتم اعتماد نظامين مهمين لحساب التكلفة: محاسبة التكاليف الكاملة (تكلفة الامتصاص)، ومحاسبة التكاليف الجزئية (التكلفة الجزئية). وتتطلب محاسبة التكاليف الكاملة أن يشمل تقييم إجمالي لمخزون المؤسسة جميع تكاليف

التصنيع المتكبد لإنتاج تلك السلع، ووفقا لمحاسبة التكاليف الجزئية، تتضمن تكلفة الوحدة الإنتاجية فقط، تلك التكاليف المرتبطة مباشرة بتصنيع المنتج.

فمن الضروري أن تراقب المؤسسة تكاليف الصنع لديها، وبالأخص إذا اعتمدت مقارنة تنافسية معتمدة على القيادة بالتكلفة. (محمد ب.، 2019/2020، صفحة 26)

3. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .

ويكون من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى " لا فعالية") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا. (خضور و شبانة، 2014، صفحة 93)

4. الحصة من السوق: يمكن أن يكون للمؤسسة أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، بدون أن تكون لها قدرة تنافسية على المستوى الدولي (أي لها قدرة تنافسية على المستوى المحلي فقط). (آسيا، 2010، صفحة 20)

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

يجمع كتاب الادارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم القدرة على تقليده أطول الوقت، وبالتالي تعد ضمن الإطار الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات في المستقبل، والذي سيعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة وشائعة .

إن تحقيق الميزة التنافسية سيولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء عالي، وفي ضمن التوجه نفسه فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وعملائها، فالقيمة المدركة للعميل تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية. (رجاء و وارث، 2021-2022، صفحة 52)

المطلب الأول: ماهي الميزة التنافسية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

من البديهي أن الإدارة الاستراتيجية تتمحور حول اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويمكن تعريف هذا المصطلح بأنه "أي شيء تتفوق فيه الشركة بشكل خاص عند مقارنتها بالشركات المنافسة". تجدر الإشارة إلى التركيز على المقارنة مع الشركات المنافسة، إذ إن الميزة التنافسية تتعلق بكيفية التفوق على المنافسين والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.

تتحقق الميزة التنافسية للشركة عندما تفعل شيئاً لا يستطيع المنافسون فعله أو تمتلك شيئاً ترغب فيه الشركات المنافسة على سبيل المثال، بالنسبة لبعض الشركات، قد تعني الميزة التنافسية في أوقات الركود هذه امتلاكها سيولة نقدية هائلة تمكنها من شراء الشركات المتعثرة وتعزيز موقعها الاستراتيجي. في حالات أخرى، قد تعني الميزة التنافسية امتلاك الشركة أصولاً ثابتة أقل مقارنةً بالشركات المنافسة، وهو ما يُعدّ ميزة إضافية في أوقات الركود الاقتصادي.

ما هي الميزة التنافسية المستدامة؟

لقد عرّفنا الميزة التنافسية من حيث علاقتها بالإدارة الاستراتيجية واختلاف مصادرها من شركة لأخرى. ومع ذلك، قد تمتلك الشركة مصدرًا للميزة التنافسية لفترة زمنية محددة فقط، لأن الشركات المنافسة تُقلد وتُقلد استراتيجيات الشركات الناجحة، مما يؤدي إلى فقدان الشركة الأصلية مصدر ميزتها التنافسية على المدى الطويل. وبالتالي، من الضروري للشركات أن تعمل على تطوير وتنمية الميزة التنافسية المستدامة.

يمكن القيام بذلك عن طريق:

-التكيف المستمر مع المشهد التجاري الخارجي المتغير ومواءمة نقاط القوة والقدرات الداخلية من خلال توجيه الموارد والكفاءات بطريقة سلسلة.

-من خلال صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بطريقة فعالة والاستفادة من العوامل المذكورة أعلاه. (ماهي الميزة التنافسية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، 2026)

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

تتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

البيئة الداخلية: تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمنظمة وتتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المنظمة، وتتفرد إدارة المنظمة بتحديثها مثل التنظيم الإداري ونظم سياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المنظمة.

نقاط القوة: تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للمنظمة وتميزها عن غيرها ويمكن للمنظمة عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة (مثل كفاءة البحوث والدراسات وبراءات الاختراع والموارد البشرية المتميزة وحدثة المعدات، والقدرة على ضبط التكلفة إلى غير ذلك).

نقاط الضعف: تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة المنظمة للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمنظمة (مثال: تقادم المعدات وانخفاض كفاءة الافراد، وعدم توفر السيولة وتقادم الانظمة الادارية، سواء مناخ العمل إلى ذلك)

البيئة الخارجية: تشتمل على كافة العناصر أو الاطراف خارج حدود المنظمة وتؤثر على قدرة المنظمة في اداء مهامها وتحقيق اهدافها إن كان للمنظمة فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية الى مستويات ثلاث (تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة، وعامة مع كافة النشاطات الأخرى)

الفرص: تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الاحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المنظمة واهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند القدرة المنظمة على استثمارها لصالحها (مثال: خروج منافس قوي من السوق - فرص جديدة للتصدير - سياسات الإعفاء الجمركي - مزايا العمل بالمدن الجديدة ... إلى غير ذلك)

القيود والتهديدات: تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الاحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها، أو تعوق تحرك المنظمة وتقلل من قدرة المنظمة على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال: دخول منافس جديد قوي، تشريع قانوني يقيد الاستيراد لمستلزمات الإنتاج، فرض ضرائب جديدة على النشاط ... إلى غير ذلك)

الرسالة: هي السبب الأساسي لوجود المنظمة والتي توفر مبرر بقائها ونموها وقبولها من الاطراف ذوي العلاقة والتي على ضوءها تتحدد الاهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة

الغايات: تشير إلى المنافع والمكاسب التي تقصد المنظمة إلى تحقيقها لصالح الاطراف ذوي العلاقة من ملاك ومديرين وأفراد.

الأهداف: تمثل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلالها تحقيقها تتحقق غايات المنظمة ورسالتها.

الاستراتيجيات: تمثل البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات او المسارات التي تتحرك عليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

السياسات: تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الاستراتيجية، أي أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الاستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقها.

الخطط: تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيصا لامكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

البرامج: يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط الى فترات أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والامكانيات ترتبط بأزمنة وعلاقات معينة.

الموازنات: يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من اوجه الانفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الاعمال.

الآلات المختلفة لمصادر الخطر التي يمكن أن تأتي منها التهديدات لعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي. (مطلق، 2016، الصفحات 58-62)

المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

الاستراتيجية المستندة الى المعرفة والتقانة: تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني التقنية المعلوماتية من شبكة الانترنت والهاتف النقال حيث بدأ حقل تجاري يدعى بالتجارة عبر الهاتف النقال فضلا عن تبني المعرفة واستدامة عملياتها من اكتسابها وخزن وتوزيع لها، اذ توظف مجملها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن يمثل

أرس المال الفكري الوعاء الذي يعبر عن هذه الاستراتيجيات، فهو يتجسد في رؤيتين الأولى تدعى الموجودات الفكرية، وهي بهذا تشمل المعرفة، بأنواعها الضمنية والظاهرة، أما الثانية فتتمثل في أرس المال غير الملموس اذ تعمل هذه

الرؤية على عدم حصر أرس المال الفكري في الموجودات الفكرية، وإنما البنية التحتية له من اتصالات إلكترونية بكافة أشكالها لتعمل على تحويله إلى موجودات تتطور باستمرار.

الاستراتيجية المستندة الى اجتماعية المنظمة: بدأ الاهتمام بالقضايا الاجتماعية في منظمات الاعمال على نحو التأسيس له كنظرية تدعى أرس المال الاجتماعي وتجسد ذلك بعد أن أدرك الباحثون ضرورة دراسة المصادر المكونة للميزة التنافسية، وبهذا قد أخذوا موقفا متناقضا لنظرية الكلفة والعائد مناقشين ضرورة امتلاك المنظمة مصادر إضافية ربما لا تستطيع المنظمات الاخرى امتلاكها بسبب عدم خضوعها في معرفة فنية يمكن نقلها او اكتسابها، وإنما فينواحي سلوكية يصعب اكتسابها.

الاستراتيجية المستندة على الذكاءات التنظيمية: وظف مصطلح الذكاء في مجالات مختلفة يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **الذكاء التنافسي:** المعرفة بأداء المنافسين بما يسهم في تحسين القرارات التنافسية للمنظمة بهدف تعزيز موقعها التنافسي.
- **ذكاء الاعمال:** يمثل الاشتراك في البيانات والمعلومات والمعرفة التي جمعت من بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة لذلك فهي ذات أهمية بالغة للوصول الى ميزة تنافسية.
- **الذكاء الثقافي:** هو القدرة على شخصية الأفراد فضلا عن تكوين تعاون هادف للإنجاز في موقف مختلف الثقافات المكونة له، ويتكون هذا النوع من الذكاء من الشعور والعاطفة والادراك المعرفي والانفعال.

الاستراتيجية المستندة على البناء الاخلاقي للأعمال: تعمل الاستراتيجيات السابقة على تحقيق الميزة التنافسية، أما هذه الاستراتيجيات تحققها فضلا عن استدامتها، فهي تشير الى القيم والمعايير الاخلاقية الفردية في مواقف الاعمال المختلفة. ومما يجدر ذكره ان التعامل اجرائيا مع المعايير الاخلاقية يمكن ان تحققه من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي الاخلاقي والذبيشير الى التسعير والترويج المنتج والتوزيع على نحو تحقيق الاعتبارات الايجابية للفئات المتعاملة مع المزيج. (رجاء و وارث، 2021-2022، الصفحات 52-53)

المطلب الرابع: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية في الإدارة الاستراتيجية

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porte) أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النموذج بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة القيمة للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ سلسلة قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير الأجزاء والمكونات الداخلة في عملية الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وصولاً إلى التوزيع والمبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ووفق هذا النموذج فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخلياً، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطاً مستقلاً في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم وذلك بسبب تأثيره على باقي الأنشطة الأخرى. (دبلمية و غزالي، 2021/2020، صفحة 42)

وقسم (porter) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الأولية والقيام بتسويق وتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة في التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية مهامها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (10): سلسلة القيمة

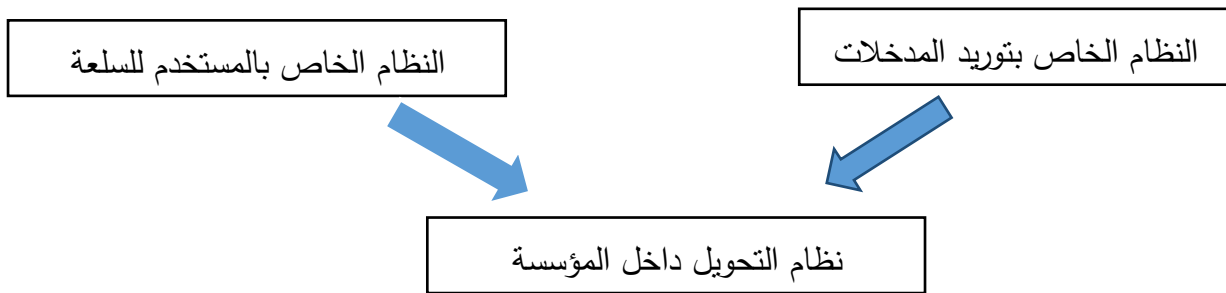


المصدر: (دبلمية و غزالي، 2021/2020، صفحة 43)

الملاحظ من خلال هذا الشكل أن هو، سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة، مع تحديد مصادرها. كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أن أي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، أن كما الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التمويل، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية أو منها الداعمة. ونشير أن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة. هذا يرجع أن إلى لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع والخدمات) وهي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية. وبعبارة أخرى فإن، الفكرة الأساسية من هذا وراء الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات، الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة.
 - ونظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.
- والشكل الاتي يبين هذه الأنشطة الثلاث أو الحلقات الثلاث، ما أو يسمى بالنظام العام للصناعة وضرورة التكامل والارتباط فيما بينها.

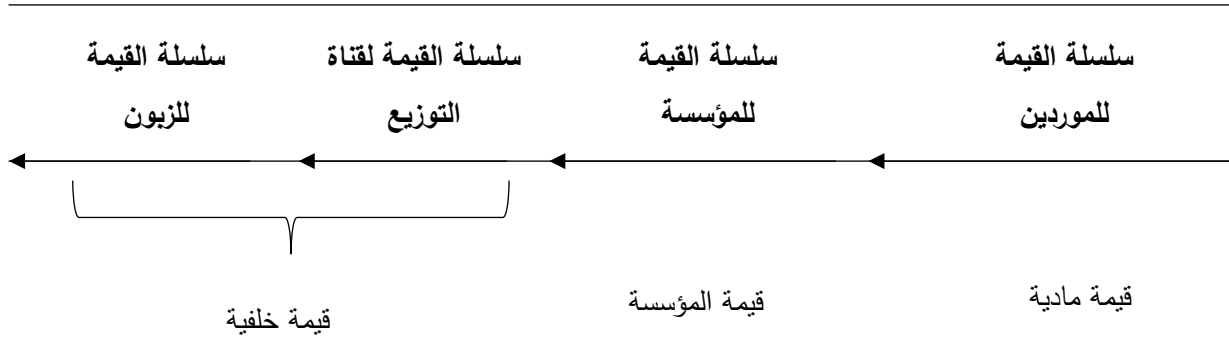
الشكل (11): النظام العام للصناعة



المصدر: (فرحات، 2014، صفحة 47)

نستنتج في انه واقع الأمر الميزة التنافسية لأية مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات، وسلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمؤسسة أية في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة". وعليه، حتى تتمكن المؤسسة الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة. فقط ولكن من لابد العمل فهم على ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تتدمج في به النظام العام للقيمة، كما يبين لشكل التالي:

الشكل (12): نظام القيمة



المصدر: (فرحات، 2014، صفحة 47)

نخلص إلى أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل أنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا ما يشكل منبعا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لأنه بطبيعة الحال هذه الاختلافات بين السلاسل تمس جوانب متعددة، سواء في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية وحتى في قنوات التوزيع...، وهنا تجد المؤسسة إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها إمكاناتها المادية والبشرية، فضلا عن التكيف المستمر، مع التغيرات البيئية. (فرحات، 2014، الصفحات 46-47-48)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يُخصّص هذا المبحث لعرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، وعلاقة بينهما، وذلك بهدف الوقوف على أهم الاتجاهات البحثية والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

من خلال استعراض أبرز ما قدمته هذه الدراسات من رؤى ونتائج علمية. كما يسعى إلى الاستفادة من الأطر النظرية والمناهج البحثية التي اعتمدتها الأدبيات السابقة، بما يساعد على بناء أساس علمي متين للدراسة الحالية وإبراز إسهامها في هذا المجال.

المطلب الأول: دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية

❖ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أعدها عبد المنعم حماد عثمان سنة 2020 بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة".

الإشكالية: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة أوتوباش؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وتقديم التوصيات والنصائح التي من شأنها تعزيز خلق التوازن بين هذه الأهداف ومن ثم:

التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الملاك والعاملين والزبائن والموردين

فهم طبيعة وتطلعات أصحاب المصلحة وكيفية إدارتهم

الربط بين رؤية ورسالة المنظمة أهدافها الكلية.

معرفة مداخلها والتزام القيادة الإدارية بعملية الإدارة الاستراتيجية.

نتائج الدراسة:

أتضح أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة أوتوباش المحدودة للسيارات.

ظهر جلياً أن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد على التعرف على أهداف أصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين وبالتالي المساعدة في تحقيق توازن الأهداف بين أصحاب المصلحة .

أظهر تحليل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الخارجية دور مهم في التعرف على اصحاب المصلحة الخارجيين وبالتالي المساعدة في وضع اهدافهم ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة.

تم التوصل الي تحقيق الأهداف المتوازنة لأصحاب المصلحة من خلال صياغة الاستراتيجية ووضع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها والاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.

أظهر تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن الغالبية من الذكور كشركة هندسية صناعية تفرض طبيعة عملها هذا التكوين بالإضافة الي غالبية أعمار المبحوثين أكثر من 31 عام واقل من 41 وهذا مؤشر جيد للاعتمادعليالشباب، خاصة أن تحليل المؤهل العلمي للمبحوثين أظهر أن الغالبية يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل علي جودة التأهيل العلمي بالتالي قدرتهم علي تحمل المسؤولية المبكرة كمؤشر لقوة وجودة المسار الوظيفي للعاملين.(عثمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة، 2020)

الدراصة الثانية: أعدها أقاسم عمر وساوس الشيخ سنة 2011 بعنوان:"واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار".

الإشكالية: ما هو واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة بالجزائر، وبالأخص في ولاية أدرار؟

أهداف الدراصة:

محاولة إبراز أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة.

دراسة وقياس مدى إدراك القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مؤسساتها.

معرفة ما مدى إرساء ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات.

كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسير عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبقى النتائج بغرض تقليص الفجوة بين الدراسات الأكاديمية ومدى تطبيقها على الجانب الميداني، خاصة إذا ما تم أخذ هذه الدراسات بهدف تطوير أداء المؤسسة.

معرفة مدى الأهمية الاستراتيجية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية وتوجيه أصحاب هذه المؤسسات نحو الاهتمام بالجانب الإداري لمؤسساتهم.

نتائج الدراصة:

كشفت الدراصة عن تدني مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراصة حيث سجلت متوسط 2.52 و 2.32.

تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراصة.

كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراصة، كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقاً. (عمر و ساوس، 2015)

❖ الدراسات الأجنبية:

دراصة أعدها Arega & Elifneh سنة 2024 بعنوان: The Effect of Strategic Management Practice on Organizational Performance: The Case of Ethio Telecom

الإشكالية: ما أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة Ethio Telecom؟

أهداف الدراصة:

هدفت الدراصة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة Ethio Telecom

نتائج الدراصة:

توجد علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

يُعد تقييم الاستراتيجية أكثر العوامل تأثيراً في الأداء التنظيمي.

جاءت صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية من حيث التأثير.

كان تنفيذ الاستراتيجية ذا تأثير إيجابي لكنه أقل قوة مقارنةً ببعدي التقييم والصياغة.

أكدت الدراصة أن تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة. (Arega & Elifneh, 2024)

المطلب الثاني: دراسات تناولت القدرة التنافسية.

❖ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: من إعداد بوعقل مصطفى مباركي سمر سنة 2020 بعنوان: إشكالية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الإشكالية: ماهي مداخل دعم وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل تحديات البيئة الاقتصادية المعاصرة؟

أهداف الدراسة:

استعراض مختلف مداخل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

نتائج الدراسة:

لا تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تركز على عوامل الدفع التقليدية ككثافة اليد العاملة والموارد الطبيعية بدرجة عالية وهو ما جعلها تعجز عن منافسة المنتجات الأجنبية المعتمدة على كثافة المعرفة وعالية التقنية.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المداخل الأساسية لتعزيز تنافسيتها ذات درجة عالية من حيث ملائمة الموقع الجغرافي، كثافة اليد العاملة ووفرة المواد الأولية.

تعاني المؤسسات من ضعف المداخل العامة كتقادم تكنولوجيا التصنيع نتيجة قلة مصادر التمويل إضافة إلى تدهور البنية التحتية كشبكات النقل، شبكات الصرف الصحي، خدمات الاتصالات والكهرباء وتفاقم مشاكل العقار. تعرف المؤسسات تذبذبا محسوسا في العوامل المتقدمة حيث أبدت تحكما نسبيا في حوكمة العلاقات والاستفادة من مخرجات التعليم العالي، بينما تبقى عوامل الذكاء الصناعي ودرجة تقدم البحث والتطوير دون المستوى الأمثل.

تفتقر المؤسسات لعدة مقومات استدامة قدرتها التنافسية كثقافة الابداع وضعف القدرة على توليد الأفكار الجديدة وعدم تثمين رأس المال البشري، فضلا عن عدم الالتزام بمعايير الجودة وغياب نظام تكوين متخصص. (مصطفى و مباركي، 2018)

الدراسة الثانية: أعدها عقون عبد الله سنة 2022 بعنوان: "فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال -دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى -"

الإشكالية: ما درجة فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء مفهوم دقيق لإدارة المعرفة وعملياتها نظرا لأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية، وإبراز مختلف الجوانب والمفاهيم المهمة حول القدرة التنافسية وأبعادها، وتفسير العلاقة النظرية والتطبيقية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى إظهار كيفية تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

نتائج الدراسة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن إدارة المعرفة من بين أهم العمليات التي تعطي للمؤسسة الحديثة أهمية كبيرة كونها صانعة الفارق مقارنة مع منافسيها، إذ إن المعرفة الضمنية من بين أهم المعارف التي تنتج عنها رأس مال فكري يسمح للمؤسسة بتحقيق التميز وتعزيز قدراتها التنافسية ويصعب استنساخها من طرف المنافسين، وقد أصبح الانتقال إلى المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المليئة بالمنافسين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، كما تنتهج معظم المؤسسات أساليب علمية في إدارة المعرفة تساهم في نقل المعرفة من المؤسسة إلى أطرافها المتعاملين معها سواء زبائن أو موردين أو أصحاب مصالح أخرى كما هو الحال في مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها بولاية عين الدفلى، وتعتبر إدارة المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للمؤسسات في رسم التميز والبقاء وتعزيز القدرة التنافسية لها، وتوجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث مكنت القدرات المعرفية المؤسسات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتوج والخدمة الجديدة مما يعزز إبداعية المؤسسات ونجاحها في ظل البيئة التنافسية في السوق. (عقون، 2022)

❖ الدراسات الأجنبية:

دراسة أعدها Insee MuttanachaiSuttipun&Krittiga سنة 2023 بعنوان: R&D Spending, Competitive Advantage, and Firm Performance in Thailand

الإشكالية: هل تؤثر القدرة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء المؤسسة في الشركات الخاصة في تايلاند؟

أهداف الدراسة:

دراسة تأثير الإنفاق على البحث والتطوير (R&D) على القدرة التنافسية للمؤسسات.

تحليل العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير والأداء المؤسسي.

اختبار دور القدرة التنافسية كمغير وسيط بين الإنفاق على البحث والتطوير والأداء.

توضيح كيفية مساهمة الاستثمار في الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الخاصة في تايلاند.

فهم أثر التفاعل بين البحث والتطوير والقدرة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات.

نتائج الدراسة:

وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير والقدرة التنافسية.

القدرة التنافسية تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً بين الإنفاق على البحث والتطوير والأداء المؤسسي.

المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير تحقق ميزة تنافسية أقوى وأداء أفضل. (Insee & Muttanacha, 2023)

المطلب الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

الدراسة الأولى: أعدها أحمد شمس الدين بوعرار سنة 2016 بعنوان: "أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

إشكالية الدراسة: ما مدى ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، كمدخل لبناء وتعزيز قدراتها التنافسية؟

أهداف الدراسة:

محاولة إبراز كيف يمكن أن تساهم أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الوقوف على واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

تبيان مدى ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف كمدخل من بين عدة مداخل أخرى لتعزيز قدراتها التنافسية.

التعرف على مختلف العراقيل والصعوبات التي تحول دون تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

نتائج الدراسة:

بيّنت الدراسة أنه في ظل رهانات وتطلعات السلطات العمومية المعوّلة على المؤسسات الاقتصادية للنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال تنويع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات بمنتجات تنافسية من حيث الجودة والسعر، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على تبني أساليب حديثة للتسيير تمكّنها من بناء وتعزيز قدراتها التنافسية عبر تقديم منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة على المستوى الدولي، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني منهج وأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف. كما أوضحت الدراسة أن اعتماد هذا المنهج يتيح للمؤسسات تحقيق العديد من المزايا المرتبطة بحساب التكاليف والتحكم فيها والرقابة عليها وتحسين جودة المنتجات والأداء العام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية. إضافة إلى ذلك، تساهم أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تجاوز العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة في الممارسات المحاسبية المرتبطة بنظم محاسبة التكاليف أو مراقبة التسيير. (بوعرار، 2016)

الدراسة الثانية: أعتها كل من عباس محمد وشطاح صفاء سنة 2024 بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-".

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

أهداف الدراسة:

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 .

نتائج الدراسة:

الجانب النظري:

تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية يعتبران هدفي أساسي 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 يمكن المؤسسة من استثمار مميزات والتغلب على نقاط الضعف.

تحديد مجالات التميز التنافسي يعزز من فرص المؤسسة للتفوق في السوق وكسب ميزة تنافسية.

الجانب التطبيقي:

تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ الإدارة الاستراتيجية .

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية في السوق التي تعمل فيه .

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بي الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في تحسي القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.(محمد و شطاح ،

(2024/2023

❖ الدراسة الأجنبية:

دراسة أعدها PınarBaşar&Roda Mohamed سنة 2023 بعنوان : Impact of Strategic Management on Competitive Advantage

الإشكالية: مامدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات على تحقيق القدرة التنافسية، في ظل التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات.

أهداف الدراسة:

دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للمؤسسات.

تحليل دور التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء التنافسي.

تحديد العلاقة بين الموارد والإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

قياس مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي.

تقديم توصيات لتحسين الممارسات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

نتائج الدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال تحقق ميزة تنافسية أعلى.

التخطيط الاستراتيجي الجيد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

الإدارة الاستراتيجية تعتبر أداة أساسية لتحقيق الاستدامة التنافسية. (Mohamed و Pinar، 2023)

المطلب الرابع: المقارنة والتعقيب الدراسات السابقة والحالية.

أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة

في إطار عرض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محاور الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما، وذلك بهدف الوقوف على أهم النتائج والأفكار التي توصلت إليها هذه الدراسات. ومن أجل توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية بشكل منظم، سيتم تقديم مقارنة شاملة تلخص أهم عناصرها من حيث الإطار المكاني والزمني والأهداف بين هذه الدراسات، وذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة

المعيار	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الأجنبية
➤ دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية			
	عبد المنعم حماد عثمان	أقسام عمر وساوس الشيخ	Arega&Elifneh
البلد	الجزائر	الجزائر	إثيوبيا
الإطار الزمني	خلال العام الدراسي 2020-2021م	يناير 2011	2024
حجم العينة	113	100	226 موظفاً، وتم استرجاع 206 استبانة صالحة للتحليل
مجتمع العينة	شركة اوتوباش المحدودة للسيارات	مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية أدرار	مجتمع الدراسة 517 موظفاً في شركة Ethio Telecom
أداة جمع البيانات	استبيان	استبيان	استبيانوزع إلكترونياً عبر Google Forms
لنتائج	أظهرت نتائج الدراسة	كشفت الدراسة عن تدني	النتائج المتوصل إليها

أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي، وأن التقييم الاستراتيجي كان أقوى متغير مؤثر في الأداء، يليه صياغة الاستراتيجية، بينما كان تأثير تنفيذ الاستراتيجية متوسطاً.	مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حيث سجلت متوسط 2.52 و 2.32. تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقاً	أن الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية، تسهم بفاعلية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة. كما بينت أن تحديد احتياجات مختلف الأطراف وربطها برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها يساعد على تحقيق أهدافهم بصورة متوازنة، في حين يعزز المستوى العلمي والخبرات المناسبة للعاملين من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.	المتوصل إليها
--	--	--	----------------------

➤ دراسات تناولت القدرة التنافسية

Krittiga Insee & MuttanachaiSuttipun	عقون عبد الله	بوعقل مصطفى مباركي	
تايلاند	الجزائر	الجزائر	البلد
2023	2022	2020	الإطار الزمني
شركة خاصة في تايلاند 151	115 إداري بالمؤسسة	تتركب من 99 مؤسسة صغيرة ومتوسطة	حجم العينة
شركات خاصة في تايلاند	فروع مؤسسات اتصالات الجزائر بعين الدفلى	سنة ولايات هي الجزائر العاصمة، وهران، تلمسان، سيدي بلعباس،	مجتمع العينة

أداة جمع البيانات	غليزان وتيارت	استبيان	استبيان
لنتائج المتوصل إليها	أظهرت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على عوامل التنافس التقليدية، رغم امتلاكها بعض المقومات الداعمة للتنافسية. كما تعاني من عدة معوقات، أبرزها ضعف التمويل، وتقدم التكنولوجيا، وتدهور البنية التحتية، إلى جانب محدودية الابتكار والبحث والتطوير وضعف الاستثمار في رأس المال البشري، مما يحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تعد من أهم العوامل الداعمة للقدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال استثمار المعرفة الضمنية ورأس المال الفكري وتوفير بيئة تشجع على اكتساب المعرفة وخزنها ونقلها وتطبيقها. كما بينت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتعزيز التنافسية، من خلال دعم الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتطوير الأداء المؤسسي بما يضمن التميز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.	وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير والقدرة التنافسية. القدرة التنافسية تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة. القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً بين الإنفاق على البحث والتطوير والأداء المؤسسي. المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير تحقق ميزة تنافسية أقوى وأداء أفضل.
➤ دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية			
أحمد شمس الدين بوعرار	من عباس محمد وشطاح صفاء	Roda Mohamed & Pınar Başar	
الجزائر	الجزائر	الصومال	
2014-2015	مارس 2024 الى ماي 2024	2023	الإطار الزمني

حجم العينة	36 مؤسسة	33 عينة	200 موظف ومدير في المؤسسات محل الدراسة
مجتمع العينة	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	لمؤسسة اتصالات الجزائر	المؤسسات الاقتصادية في الصومال التي شملها البحث
أداة جمع البيانات	استبيان	استبيان	استبيان
لنتائج المتوصل إليها	أظهرت الدراسة أن تبني الإدارة الاستراتيجية للتكاليف يعد من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحسين التحكم في التكاليف ورفع جودة المنتجات والأداء العام. كما يسهم هذا المدخل في دعم تنافسية المؤسسات محلياً ودولياً، ومعالجة العديد من المشكلات المرتبطة بنظم محاسبة التكاليف ومراقبة التسيير.	أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التخطيط طويل الأجل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. كما بينت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى مبادئ الإدارة الاستراتيجية وتتمتع بقدرة تنافسية في السوق، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، مما يؤكد دورها في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية. المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال تحقق ميزة تنافسية أعلى. التخطيط الاستراتيجي الجيد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. الإدارة الاستراتيجية تعتبر أداة أساسية لتحقيق الاستدامة التنافسية.

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

➤ التشابه من حيث الموضوع والمحور الرئيسي

1. **الاهتمام بمحور الإدارة الاستراتيجية:** تتشابه دراسات عبد المنعم حماد عثمان (2020)، وأقسام عمر وساوس الشيخ (2011)، و Arega&Elifneh (2024) في تناولها للإدارة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيسياً، حيث ركزت جميعها على إبراز دورها في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. كما أكدت هذه الدراسات أهمية أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها في دعم فعالية المؤسسات وتحسين نتائجها.

2. **الاهتمام بمحور القدرة التنافسية:** تشابهت دراسة بوعقل مصطفى مباركي سمرة (2020)، ودراسة عقون عبد الله (2022)، ودراسة Krittiga Insee & Muttanachai Suttipun (2023) في تناول القدرة التنافسية باعتبارها محوراً أساسياً، حيث سعت إلى تحديد العوامل المؤثرة في تعزيزها واستدامتها. كما اتفقت على أن الابتكار والمعرفة والبحث والتطوير تمثل عناصر رئيسية في بناء الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسات.

3. **الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية:** توافقت دراسة أحمد شمس الدين بوعرار (2016)، ودراسة عباس محمد وشطاح صفاء (2024)، ودراسة Roda Mohamed & Pinar Başar (2023) في بحث العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، وأكدت جميعها أن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التفوق المؤسسي.

➤ التشابه من حيث الإطار المكاني والزمني:

يلاحظ أن أغلب الدراسات العربية أجريت في البيئة الجزائرية، مثل دراسات أقاسم عمر وساوس الشيخ، وبوعقل مصطفى مباركي سمرة، وعقون عبد الله، وأحمد شمس الدين بوعرار، وعباس محمد وشطاح صفاء، وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد بدراسة الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. كما تنتمي معظم هذه الدراسات إلى الفترة الممتدة بين 2011 و 2024، وهي فترة شهدت تصاعداً في التحديات التنافسية والاقتصادية.

أما الدراسات الأجنبية فقد أجريت في بيئات مختلفة مثل إثيوبيا وتايلاند وصومال، مما أتاح اختبار المتغيرات نفسها في سياقات اقتصادية وتنظيمية متنوعة.

➤ التشابه من حيث المنهجية وأدوات الدراسة:

اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظواهر التنظيمية. كما استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

➤ التشابه من حيث المجتمع والعينة:

استهدفت معظم الدراسات المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، خاصة مؤسسات الاتصالات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما ركزت غالبية الدراسات على المديرين والإطارات والعاملين باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية داخل المؤسسات.

➤ التشابه من حيث المتغيرات:

تشترك الدراسات السابقة في اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل رئيسي، بينما تمثل القدرة التنافسية أو الأداء التنظيمي المتغيرات التابعة الأكثر تناولاً. كما تكررت أبعاد الإدارة الاستراتيجية في أغلب الدراسات، والمتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين تم قياس القدرة التنافسية من خلال مؤشرات الجودة والابتكار والكفاءة والتميز في السوق.

➤ التشابه من حيث الأهداف والنتائج

1. التشابه في الأهداف: سعت معظم الدراسات إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومختلف مؤشرات النجاح المؤسسي. كما هدفت إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق الاستدامة.

2. التشابه في النتائج: اتفقت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية أو الأداء التنظيمي. كما أكدت أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز التنافسي واستغلال مواردها بكفاءة أكبر. كذلك

أظهرت النتائج أهمية الابتكار وإدارة المعرفة والبحث والتطوير كعوامل داعمة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التفوق المؤسسي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

تختلف الدراسات من حيث الموضوع الفرعي: فبعضها ركز على الإدارة الاستراتيجية (مثل: التوازن بين أصحاب المصلحة، وممارسات الإدارة الاستراتيجية)، وأخرى ركزت على القدرة التنافسية، وأخرى على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتكاليف أو إدارة المعرفة أو البحث والتطوير.

تختلف من حيث القطاع محل الدراسة: حيث شملت مؤسسات اتصالات، مؤسسات صناعية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات خدمية، مما يعكس تنوع البيئات الاقتصادية المدروسة.

تختلف من حيث المتغيرات: فبعض الدراسات اعتمدت الإدارة الاستراتيجية فقط، وأخرى أضافت متغيرات مثل إدارة المعرفة، الإنفاق على البحث والتطوير، أو الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

تختلف من حيث النتائج التفصيلية: فبعض الدراسات ركزت على تأثير التقييم أو الصياغة الاستراتيجية، بينما أخرى ركزت على ضعف الإمكانيات أو أهمية الابتكار أو دور المعرفة في التنافسية.

تختلف من حيث الإطار التطبيقي والمكاني: إذ تتوزع بين دراسات جزائرية ودولية (تايلاند، إثيوبيا وغيرها)، مما يعكس اختلاف السياقات الاقتصادية والمؤسسية.

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

■ من حيث الموضوع:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، حيث تسعى جميعها إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والقدرة على المنافسة.

■ من حيث الأهداف:

تتشترك الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في سعيها إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات، وبيان أثرها في تحسين القدرة التنافسية وتعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

■ من حيث المتغيرات:

تتوافق الدراصة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة، خاصة دراستي بوعرار (2016) وعباس وشطاح (2024) وMohamed & Başar (2023)، في اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية كمتغير تابع، مع التركيز على دراصة طبيعة العلاقة بينهما.

■ من حيث المنهجية:

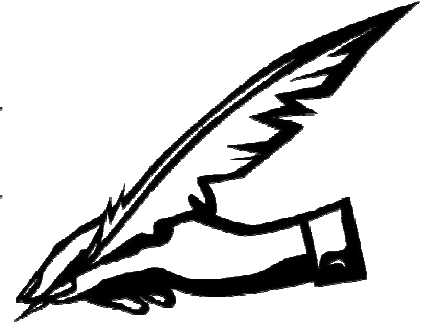
تتشابه الدراصة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

■ من حيث مجال الدراصة:

تتنمي الدراصة الحالية إلى مجال الدراسات الإدارية والاقتصادية التي تهتم بتطوير أداء المؤسسات وتحسين قدرتها على المنافسة، وهو المجال نفسه الذي تناولته أغلب الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

يؤسس هذا الفصل مقارنة نظرية متقدمة تنطلق من اعتبار الإدارة الاستراتيجية إطارًا حاكمًا لإدارة التفاعل المعقد بين المؤسسة وبيئتها، حيث تم تحليلها كنظام متكامل لاتخاذ القرار يقوم على الاستشراف الاستباقي، وتعبئة الموارد، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية المستدامة بين الإمكانيات الداخلية والتحوليات الخارجية. وفي هذا السياق، تم تأطير القدرة التنافسية بوصفها مخرجًا استراتيجيًا يعكس مستوى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها النادرة وقدراتها التنظيمية لخلق قيمة مضافة تضمن لها التميز والاستمرارية في الأسواق التنافسية. كما أتاح الربط التحليلي بين المفهومين إبراز الطبيعة التلازمية للعلاقة بينهما، حيث تُعدّ الإدارة الاستراتيجية الآلية الموجهة لبناء المزايا التنافسية وصيانتها. ومن جهة أخرى، مكّن تحليل الدراسات السابقة من إجراء تركيب معرفي نقدي أسهم في تحديد الامتدادات النظرية والتطبيقية للموضوع، والكشف عن الثغرات البحثية التي لم تحظَ بالمعالجة الكافية، وهو ما يبرر أهمية الدراسة الحالية ويحدد إسهامها العلمي. وبذلك، يشكّل هذا الفصل دعامة نظرية رصينة توطر الإشكالية البحثية وتمهّد لمعالجتها ميدانيًا وفق منظور تحليلي متكامل.



❖ الفصل الثاني الدراسة التطبيقية والميدانية للدراسة

تمهيد الفصل:

في امتدادٍ منطقي للإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصل الأول، والذي خُصص لتأصيل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية كلٌّ على حدة والعلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل ليعالج البعد التطبيقي للدراسة من خلال اختبار العلاقة بين هذين المتغيرين في الواقع الميداني. ويهدف هذا الفصل إلى الانتقال من المستوى المفاهيمي المجرد إلى مستوى التحليل الإمبريقي، عبر فحص مدى تجسيد ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراصة، وتحليل انعكاساتها على مستوى قدرتها التنافسية.

ويرتكز هذا الفصل على تصميم منهجي يضمن تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس، من خلال تحديد أبعاد كل من الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، وبناء أدوات جمع بيانات تعكس هذه الأبعاد بشكل موضوعي. كما يتم توظيف أساليب تحليل إحصائي ملائمة لاختبار الفرضيات، بما يسمح بالكشف عن مستوى الارتباط والتأثير بين المتغيرين، في ضوء الخصائص التنظيمية والبيئية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم لشركة موبيليس

- **المطلب الأول:** تعريف شركة موبيليس وأهدافها وإنجازاتها
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
- **المطلب الثالث:** خدمات شركة موبيليس

المبحث الثاني: الدراصة الميدانية

- **المطلب الأول:** منهجية دراصة ومجتمع وعينة دراصة
- **المطلب الثاني:** أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
- **المطلب الثالث:** التحليل الوصفي لعينة الدراصة

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

- **المطلب الأول:** التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراصة
- **المطلب الثاني:** تحليل اتجاهات إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراصة
- **المطلب الثالث:** اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم لشركة موبيليس

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وأهدافها وإنجازاتها

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى هيكلها ومهامها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

تعد شركة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال عمومي قدره 10000000000 دج تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، مولدها كان بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، والذي ينص على فصل الأنشطة البريدية ضمن شركة منفصلة بريد الجزائر، والأخرى المتعلقة بالاتصالات ضمن شركة اتصالات الجزائر.

بدأت أول نشاطاتها رسمياً في 2003/01/01 حيث اعتمدت بهيكل يقوم على ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرتكزة بذلك على ثلاثة أهداف رئيسية: المردودية، الفعالية، جودة ونوعية الخدمات.

أما الفرع النقال لاتصالات الجزائر موبيليس، يعتبر أول مشغل لهذه الخدمة في الجزائر، إذ أصبحت في شهر أوت 2003 مؤسسة مستقلة عن اتصالات الجزائر، حيث عرفت المؤسسة بعض الركود سنة 2003 لكن سرعان ما كانت الانطلاقة الحقيقية للنشاط التجاري في سنة 2004 إذ أصبحت المؤسسة تقترح عروض جديدة للإبداع والتجديد من بينها:

عرض الاشتراك مسبق الدفع الملائم لكل المداخل، والرسائل القصيرة (sms) لكل المشغلين في الداخل والخارج وكذا عرض (mobi+) الخاص بالرسائل المصورة (GPRS)

(MMS) وهذا في 17 فيفري 2005، وقبل ذلك جرت تجربة الجيل الثالث من الهواتف النقالة بتكنولوجيا (UMTS)

استناداً إلى ذلك وبالاتماد على روح التغيير والتكنولوجيا الحديثة تم إطلاق خدمة جديدة في الشبكة الجاهزية للنقل وتكنولوجيا عالية وهي خدمة "بريد كومبيوتر" التي تتيح للمستهلك التنقل باستقلالية مع إتاحة اتصال دائم بإدارة وسير أعماله اليومية، وذلك في تاريخ 7 سبتمبر 2007 إضافة إلى كل العروض الجديدة التي تقدمها موبيليس منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا.

وبذلك أصبحت موبيليس من بين 40 مشغل في العالم يمتلك هذه التكنولوجيا، الأول والوحيد في الجزائر.

إطلاق خدمة E-rsell في الدفع عبر الإنترنت، حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق والبطاقات الذهبية أو البنكية، ودفع فواتير في أي وقت كان، ومن دون تنقل.

يتم ذلك من خلال واجهة الإنترنت <https://e-paiement.mobilis.dz> (ميمون و بوعون، 2022/2021، صفحة 90)

ثانيا: أهداف شركة موبيليس

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت وجيز إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك .
- الإبداع .
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغير والإبداع، كما تعمل موبيليس دوما أن تعطي صورة إيجابية وهذا بالسر على توفير شبكة ذات جودة عالية وتقديم خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى تنويع العروض والخدمات المقترحة .
- موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوت شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليل على التزامها يلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة، وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى
- احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بلعب دورها الجماعي بمساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع. (الزاير و خافج، 2023، صفحة 32)

ثالثا: إنجازات شركة موبيليس

- حققت شركة موبيليس للاتصالات رقم أعمال بلغ 144 مليار دينار جزائري، في سابقة هي الأولى من نوعها في تاريخ الهواتف المحمولة في الجزائر، حيث أظهرت الإحصائيات ارتفاعا بأكثر من 18 بالمائة مقارنة بالسنة المالية 2021.
- وأنهت شركة موبيليس الثلاثي الرابع من سنة 2022 بنمو تجاوز 13 بالمائة و 36 بالمائة مقارنة بالثلاثي الرابع من سنة 2021، من جانبها سجلت الشركة أرباحا خلال نفس الفترة تجاوزت 61 مليار دينار جزائري.

- من جهته أعلن الرئيس المدير العام للشركة، شوقي بوخزاني، أن "موبيليس حققت حقيقة قفزة نوعية من الناحية المالية والتقنية وكذا إرضاء الزبائن، غير أن التحدي الكبير الذي ينتظر الشركة هو كيفية المحافظة على الإنجاز التاريخي الذي لم يسبق له مثيل في الجزائر".
 - وأضاف المسؤول ذاته أن "العروض الفنية والتسويقية والاتصالات التي سجلتها الشركة تؤكد صحة القرارات المتخذة على جميع المستويات، لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب الإدارية للشركة، حيث لا يمكن فصل استدامة هذه العروض عن تأسيس ثقافة مؤسسية تشجع على العمل الجاد والابتكار".
 - كما أضاف أن "التحسين المستمر لآداء الشركة مع زبائننا والسرعة التي تسهل التحول الرقمي يعد انشغالنا الأساسي، وإدراكا بأهمية اقتصاد المعرفة والمشاريع الناشئة والبحث والتطوير المستقبلي في بلدنا، وتطبيقا لشعارها (معا نبني المستقبل)، وفي هذا الإطار اتخذت الشركة قرارا بتخصيص 1 بالمائة من حجم أعمالها سنويا وهو ما يعادل (1.4 مليار دينار) للمساهمة في تطوير الشركات الناشئة في الجزائر".
 - أجرى متعامل الهاتف النقال موبيليس، اليوم الخميس، تجارب ناجحة على الجيل الخامس، وذلك في إطار الاختبارات الأولى لهذه التكنولوجيا الجديدة قبل إطلاقها الرسمي المرتقب خلال السداسي الثاني من السنة الجارية.
 - وكشفت شركة موبيليس، خلال لقاء جرى بمقرها بالجزائر العاصمة، عن التقدم المعتبر المحرز في مجال الربط الخاص بهذا الجيل الجديد من الهاتف النقال.
 - في هذا الصدد، قام الفريق التقني لموبيليس بتقييم نجاعة الجيل الخامس في محيط مراقب مع السهر على إحترام المقاييس الدولية الكفيلة.
 - وبهذه المناسبة، أعتبرت مديرة الإتصال بموبيليس، فرح أو شعبان، عن إرتياحها لنتائج التجارب التي أظهرت أن شبكة الشركة بإمكانها التعامل مع سرعات تحميل واستجابة أعلى بكثير من تلك التي يتيحها الجيل الرابع.
 - كما أشارت إلى أن الجيل الخامس لا يقتصر فقط على زيادة في السرعة فحسب بل يفتح الباب أمام تطبيقات مبتكرة في مجالات متنوعة على غرار الطب والتعليم عن بعد و "إنترنت الأشياء".
 - وتابعت تقول ذات المسؤولة: "إن التجارب قد أبرزت أيضا قدرة الجيل الخامس على تحمل عدد متزايد من الأجهزة المتصلة في وقت واحد، مما يشكل ميزة هامة بالنسبة للمناطق الحضرية الأكثر كثافة سكانية".
- خلال الزيارة التي قادته الى الجزائر منتصف شهر جوان 2025، قام السيد ستيفن باي Stephen Bye الرئيس التنفيذي للشركة العالمية أوكلا "Ookla" والرائدة في مجال تحليل أداء الأنترنت

"Connectivity intelligence" ، بعقد لقاء جمعه بالرئيس المدير العام لمؤسسة موبيليس، السيد شوقي

بوخزاني مرفوقا بالمسؤولين التقنيين والتجاريين للمؤسسة.

وجاء هذا اللقاء بمناسبة تتويج مؤسسة موبيليس الرائدة في مجال الهاتف النقال في الجزائر بجائزة أفضل تغطية

على المستوى الوطني SPEED TEST AWARD، بعد حصولها على علامة تغطية تقدر بـ 6.20.

وفي النهاية، أدلى السيد ستيفن باي بتصريح لوسائل الاعلام قائلا: " إنه لشرف كبير لنا ان نكون هنا مع

موبيليس، نحبيهم ونهنئهم على حصولهم على جائزة أفضل تغطية لشبكة الهاتف النقال لسنة 2024. إن بناء

شبكة هو أمر في غاية الصعوبة خاصة في بلد مثل الجزائر، نظرا لاتساع مساحته وتنوع تضاريسه. نهنئهم

على هذا الإنجاز الرائع.. وأقول ذلك من منطلق تجربتي السابقة كمدير تقني، حيث قمت ببناء وإدارة شبكات

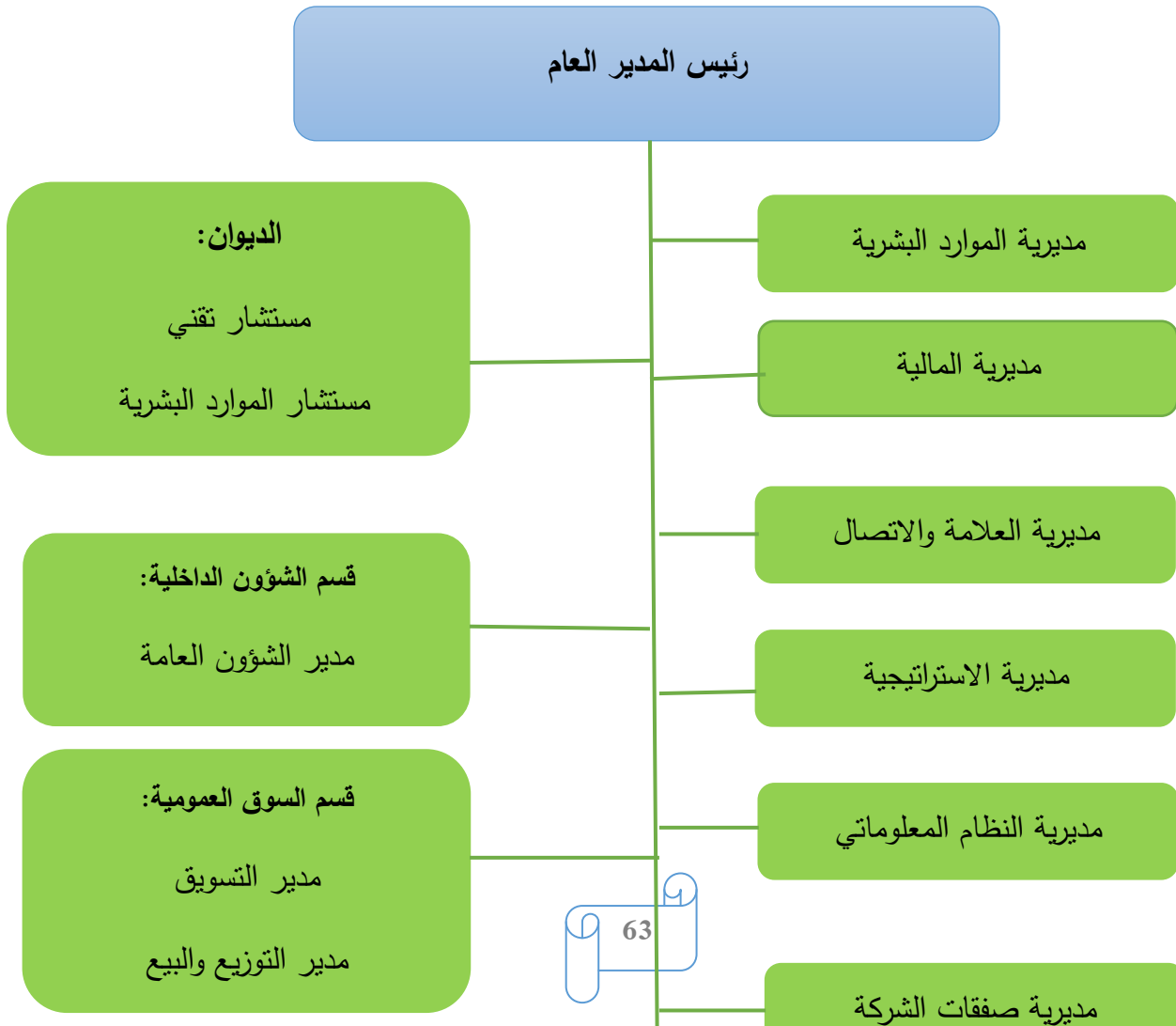
لسنوات عديدة قبل انضمامي الى شركة أوكلال. نشعر حقا بالفخر والشرف بوجودنا هنا لدعم الجزائر.

وبفضل هذه التكنولوجيا الجديدة، فإن شركة موبيليس تتوقع كفاعل رئيسي في التحول الرقمي في الجزائر، بما

يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفي تعزيز التنافسية الاقتصادية للجزائر على الصعيد الدولي.(موبيليس

تحقق رقم أعمال بلغ 144 مليار دج سنة 2022، 2023)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر ج ازيري 001%، ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية.

مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

مديرية المالية:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

مديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

مديرية الإستراتيجية: تهتم بالشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

المديريات الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

-المديرية العامة للوسط

-المديرية الجهوية بورقلة

-المديرية الجهوية بسطيف

-المديرية الجهوية بقسنطينة

-المديرية الجهوية بعنابة

-المديرية الجهوية بشلف

-المديرية الجهوية بوهراڻ

-المديرية الجهوية ببشار

و تحتوي المديرية الجهوية قسنطينة على عدة وكالات جوارية وكالة ميلة أين سنقوم بد ارستنا والوكالة الجوارية شلغوم العيد، الوكالة الجوارية فرجيوة، الوكالة الجوارية تاجانانت.

-وكالة ميلة تم افتتاحها في 2006

-وكالة شلغوم العيد تم افتتاحها في 2007

-وكالة فرجيوة و تاجانانت تم افتتاحهما سنة 2014 وقد قامت شركة موبيليس ميلة بفتح هذه الوكالات من أجل تسهيل الخدمة للزبون.

إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

-قسم تقنيات الشبكة والخدمات:والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

-قسم السوق العمومية: الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين. ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بد ارسه السوق... الخ.

-قسم الشؤون الداخلية: الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية الم ارقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والم ارقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، واعداد تقارير الم ارجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانح ارفات والرفع من جودة العروض المقدمة.

-الديوان: يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

-المستشار التقني

-مستشار الموارد البشرية

-مستشار قانوني

-المساعدة الرئيسية

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرار المناسبة كل حسب تخصصه. (ميمون و بوعون، طرق الدفع الالكتروني الحديثة عبر الانترنت ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة موبيليس -ميلة-، 2022/2021، الصفحات 105-106)

المطلب الثالث: خدمات شركة موبيليس

تقدم شركة موبيليس نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق وعروض الدفع المؤجل، وتعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذبا للمشتركين إذ أن نسبة 90% منهم يشتركون في خدمة الدفع المسبق، وهذه ليست ميزة خاصة بشركة موبيليس وحدها وإنما يشترك فيها جميع المتعاملين في سوق الهاتف النقال.

ولقد واكبت شركة موبيليس ما يحصل في السوق فعرضت تشكيلتها المكونة من:

1. عروض الدفع المسبق (Offre Prépayé): حيث يقوم المشترك بدفع قيمة الخدمات مسبقا ومن أهم هذه العروض.

- **موبيليس بطاقة (Mobilis carte):** هو عرض ناتج عن دمج كل من عرضي موبيليس البطاقة وموبيليت، حيث يمكن للمشترك أن يعمل على خط هاتف دون اشتراك شهري حيث يتم دفع ما يستهلكه فعليا، مع الحصول على خدمات متنوعة.
- **إظهار رقم المتصل: (Présentation du numéro):** حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص المتصل.
- **إخفاء الرقم: (clir) (Appel masqué):** حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص المتصل.
- **الرسالة الصوتية: (Messagerie Vocale):** تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجود المشترك أو في حال انشغاله أو إيقاف الهاتف النقال، وتحتوي العلية الصوتية على عشرين رسالة صوتية.
- **الاتصال المزدوج: Double Appele:** حيث تمكن هذه الخدمة استقبال مكالمتين في آن واحد.
- **تحويل الاتصال: Renvoi d'appel:** تسمح هذه الخدمة بتحويل اتصالات المشترك إلى هاتف آخر سواء كان ثابت أو نقال.
- **المحادثة الثلاثية: conférence à trois:** هذه الخدمة تمكن المشترك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتحدث معهم في آن واحد.
- **المكالمات الدولية: Appels internationaux:** وهذه المكالمات تكون دولية تمكن المشترك من إجراء جميع اتصالاته إلى مختلف الدول سواء إلى هاتف ثابت أو النقال.

- نظام الإنترنت: الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز الهاتف إلى مواقع الإنترنت.
- نظام إرسال صورة عبر الهاتف:(G vision phone3) :وهي مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف (صورة وصوت).

- **تغيير الرقم: (changement de numéro):** يمكن للمشارك تغيير رقمه وهذا بطلب منه.
- **تغيير البطاقة: (changement de titulaire):** إذا حدثت سرقة بطاقة سيم (شريحة) أو حدوث عطب فيها أو ضياعها يمكن استرجاعها بدفع المستحقات اللازمة.
- **خدمة كلمني:** وتسمح الخدمة للزبون بالاتصال بعدد من المشتركين موبيليس بواسطة رسالة كلمني وهذا بدون رصيد.
- **خدمة: Darynet 3G++** حيث تمكن المستهلك من الاستمتاع بالإنترنت في المنزل بتدفق عالي وذلك باستعمال مفتاح 3G+ Mobiconnect.
- **خدمة قوسطو:** خدمة موجهة إلى فئة الشباب.

2. عروض الدفع المؤجل: في هذا العرض يقوم المشترك بدفع قيمة المكالمات التي يجريها وهذا بعد انتهاء الفترة المخصصة لكل عرض، وذلك عن طريق دفع فاتورة الاشتراك العادي. (Residencien) هو أول عرض لموبيليس ويتم دفع الفاتورة فيه كل شهرين، والعرض الجزافي (Forfait) هو عبارة عن حجم ساعي من المكالمات يتراوح بين ساعتين وستة عشر ساعة من المكالمات الهاتفية. (عائشة و خلدوي، 2021-2022، الصفحات 90-91-92)

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول منهجية دراسة و مجتمع وعينة دراسة

أولا منهجية الدراسة

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف بحثنا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V.20 كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا.

المصادر الثانوية: وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية و الملتقيات التي كتبت في موضوع إدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات والتي على أساسها تم تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها.

ثانياً مجتمع و عينة دراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع من موظفين في موبيليس المديرية الجهوية الغربية - الجزائر -

- **عينة الدراصة:** تم حصر عينة الدراصة في مجموعة مجتمع من الموظفين لدى موبيليس الجزائر بسعيدة و سيدي بلعباس.

حيث قمنا بتوزيع 31 استبيان ليتم استرجاع 30

ثالثا: أداة جمع وتحليل البيانات

يتناول هذا المطلب الأداة التي تم بها جمع بيانات الدراصة، بالإضافة إلى مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراصة.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات.

في هذا الجانب تم الاعتماد على استبيان يتكون من محاور الدراصة، بما يسمح لنا بدراسة الادارة الاستراتيجية بهدف تحسين القدرة التنافسية، حيث تكون الاستبيان من المحاور التالية:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية لعينة الدراصة حيث تضمن كل منمتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي والخبرة المهنية.

المحور الثاني: تم تخصيص هذا المحور لمتغير الإدارة الاستراتيجية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

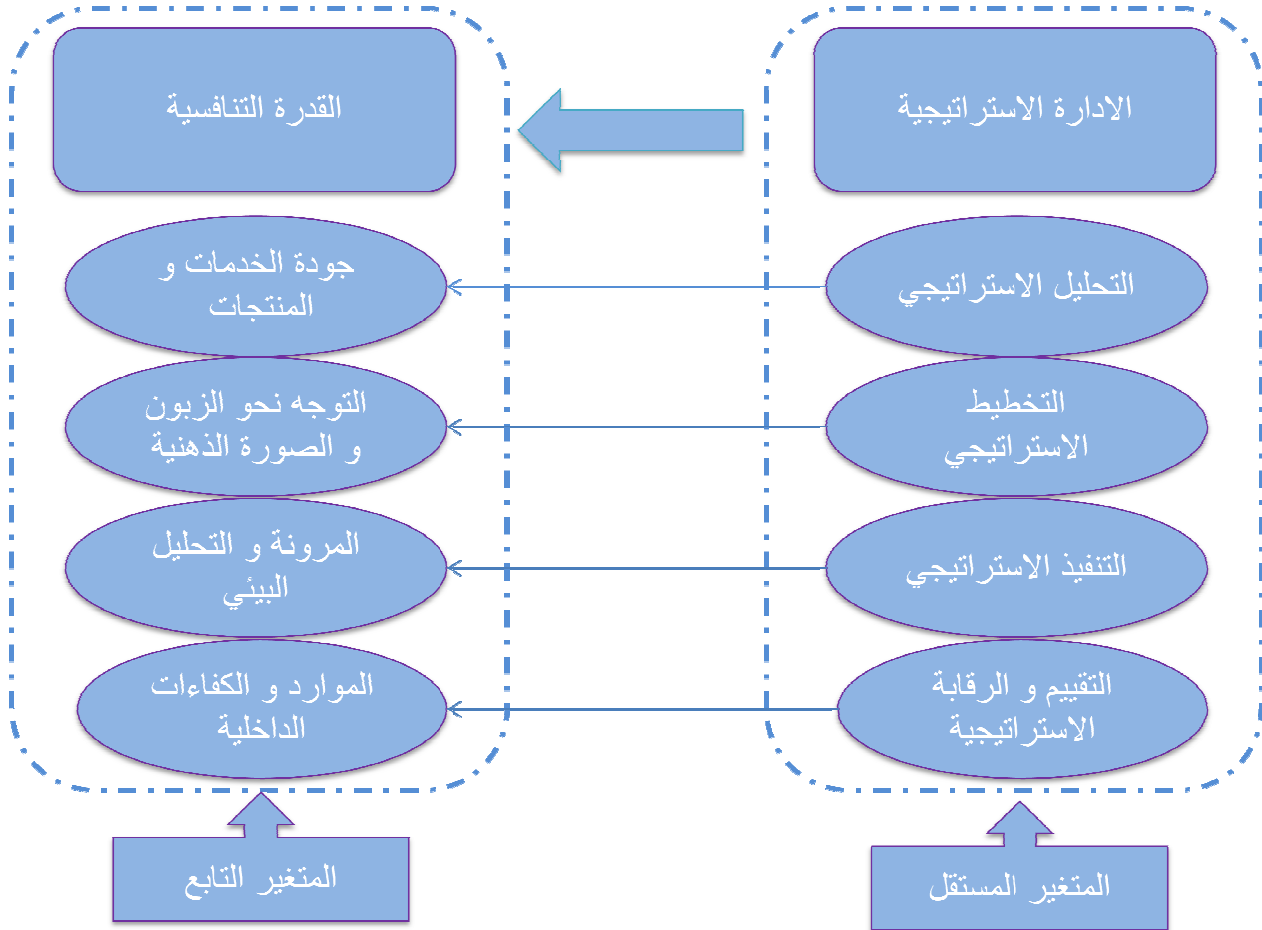
- التحليل الاستراتيجي: وتضمن 05 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05)؛
- التخطيط الاستراتيجي: وتضمن 06 فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 11)؛
- التنفيذ الاستراتيجي: وتضمن 05 فقرات (من الفقرة 12 إلى الفقرة 16)؛
- التقييم والرقابة الاستراتيجية: وتضمن 05 فقرات (من الفقرة 17 إلى الفقرة 21)؛

المحور الثالث: تم تخصيص هذا المحور لمتغير القدرة التنافسية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- جودة الخدمات والمنتجات: وتضمن 03 فقرات (من الفقرة 22 إلى الفقرة 24)؛
- التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية: وتضمن 03 فقرات (من الفقرة 25 إلى الفقرة 27)؛
- المرونة والتحليل البيئي: وتضمن 03 فقرات (من الفقرة 28 إلى الفقرة 30)؛
- الموارد والكفاءات الداخلية: وتضمن 05 فقرات (من الفقرة 31 إلى الفقرة 35)؛

ومن خلال ذلك تم وضع نموذج الدراصة التالي:

الشكل (01) : نموذج الدراصة



المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل إحصائي المناسبة لمثل هذه الدراصة و التي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج SPSS V20 وذلك باستخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي:

أولا :أساليب الإحصاء الوصفي

استخدمنا منها:

التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكننا التعرف على تكرارات الإجابات و النسبة المئوية و من خلاله يمكننا الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية ،المدرجات التكرارات، الأعمدة التكرارية ...الخ)، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابي إذا تعدى

الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد أستخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي

استخدمنا مايلي:

لقياس الثبات: تم استخدام مؤشر "Cronbach's Alpha"

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛

✓ الاختبارات المعلمية للعينات الوحيدة؛

✓ أسلوب الانحدار البسيط: من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول، تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

1- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

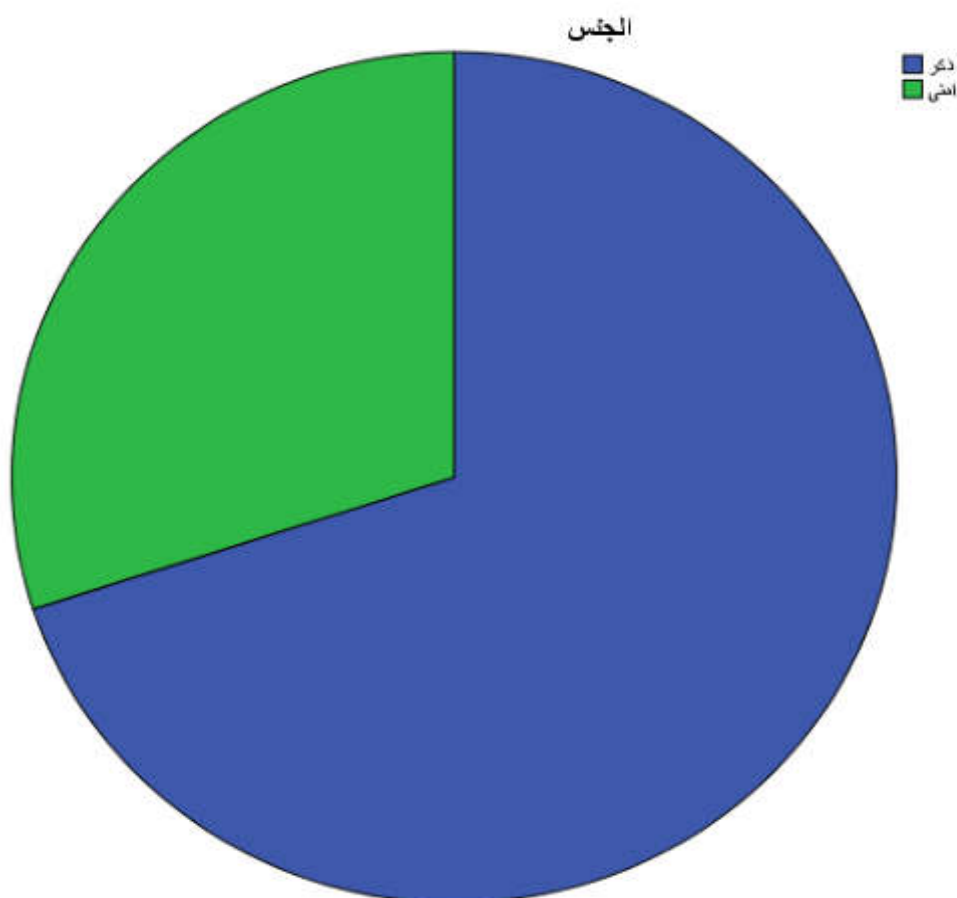
لتوضيح خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهره الجدول (01)، كما تم التعبير عنها أيضا من خلال الدائرة النسبية في الشكل (01) أدناه

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	09	30%
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل (02): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس



يوضح الجدول و الشكل أعلاه ان فئة الذكور الذين كانت نسبتهم 70% مقابل 30% لصالح فئة الإناث تقاربا في توزيع أفراد العينة بين الذكور والإناث. ويعكس هذا التوازن في توزيع العينة موضوعية اختيار المجتمع المبحوث، مما يضمن الحصول على آراء متنوعة وشاملة حول الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركاتدون انحياز لجنس معين، ويشير إلى أن خدمات الشركة موجهة لكافة شرائح المجتمع.

2- توزيع عينة الدراصة من حيث متغير الفئة العمرية:

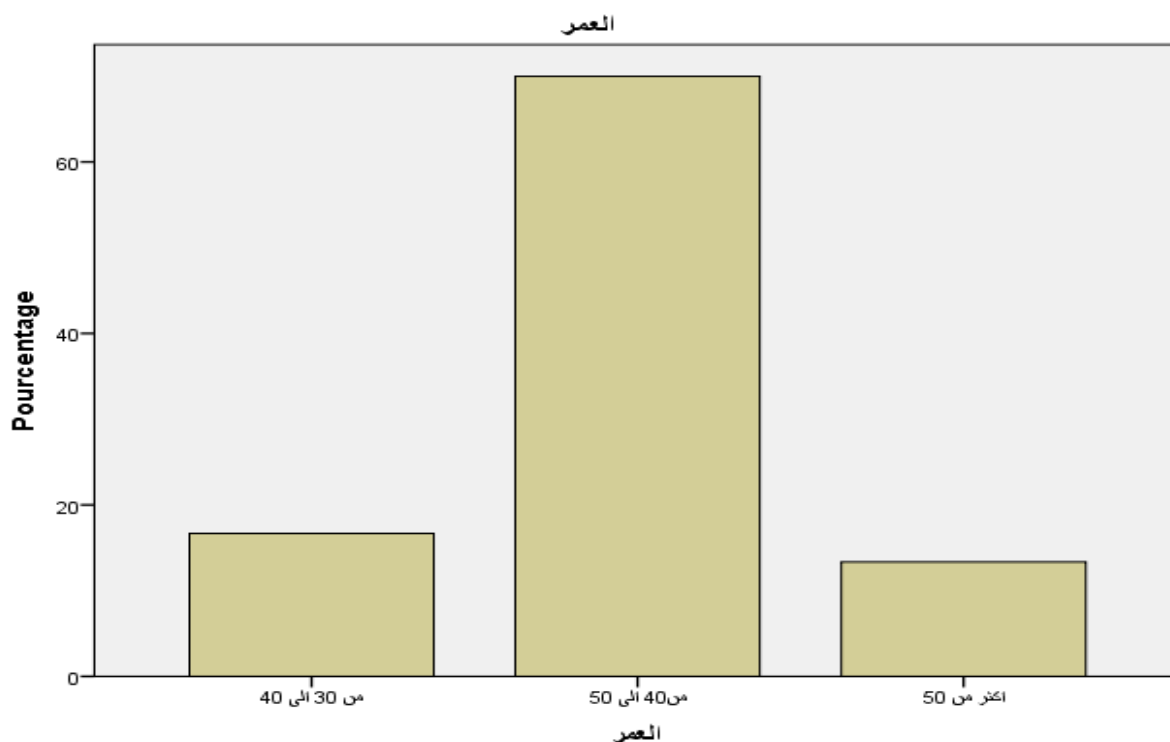
توزعت أعمار عينة دراصة في أربع فئات كما يبرزه كل من جدول 03 والشكل 03

الجدو(02): توزيع عينة الدراصة من حيث متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
بين 30 و 40 سنة	5	16,7%
بين 41 و 50 سنة	21	70%
اكتر من 50 سنة	4	13,3%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل (03): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراصة وفقاً لمتغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V20

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراصة حسب الفئة العمرية، حيث يتضح أن الفئة التي تقع أعمارها بين 40 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددها 21 مفردة بنسبة 70% من إجمالي العينة. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بعدد 5 مفردات وبنسبة 16,7% في حين سجلت الفئة أكثر من 50 سنة أقل نسبة، حيث بلغ عددها 4 أفراد بنسبة 13,3%.

3- توزيع عينة الدراصة من حيث متغير المؤهل الدراسي:

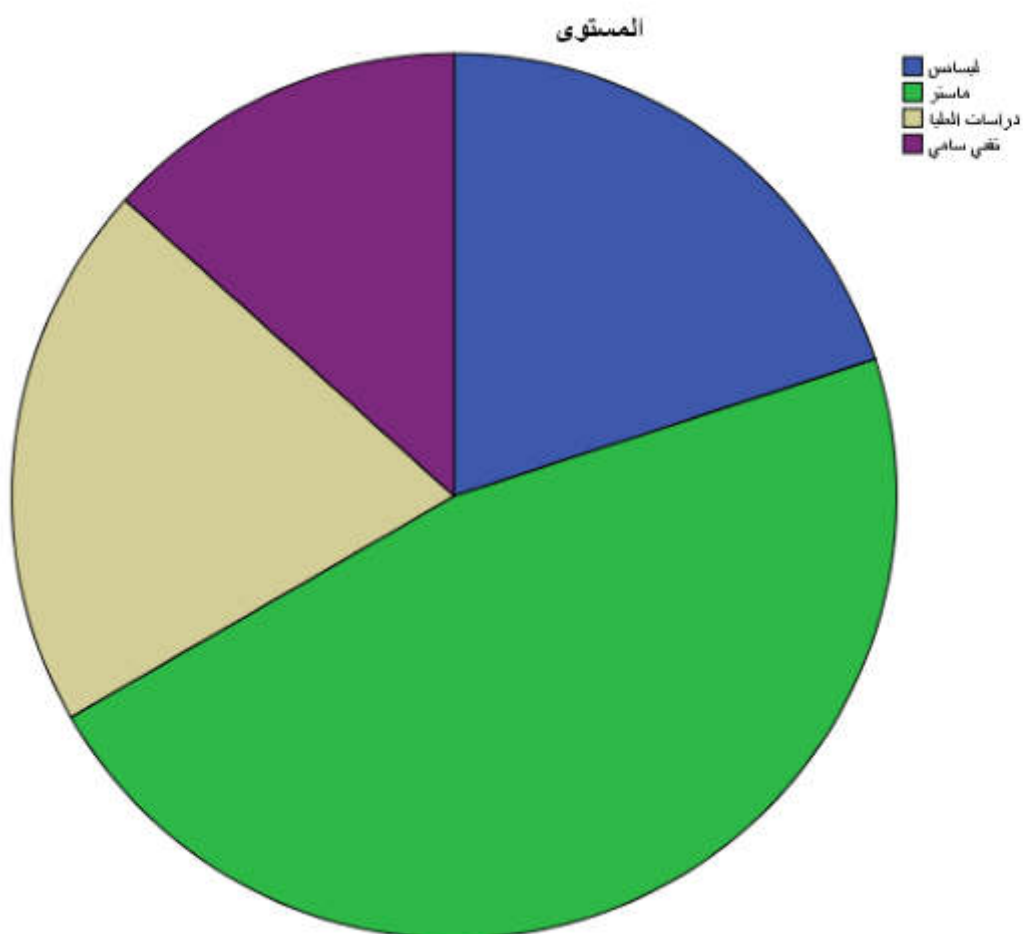
توزعت مؤهلات عينات الدراصة إلى أربع مستويات كما يوضحه الجدول رقم 04 والشكل 04

الجدول (03) توزيع عينة الدراصة من حيث متغير المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	6	%20
ماستر	14	%46,7
دراسات العليا	6	%20
تقني سامي	4	%13,3
مجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل (04): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراصة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي



المصدر : مخرجات برنامج SPSS V20

يتضح من خلال الجدول (05) أن توزيع أفراد عينة الدراصة حسب متغير المؤهل الدراسي يتسم بتنوع نسبي في المستويات التعليمية، حيث سجلت فئة الماستر أعلى نسبة (46,7%) لكل منهما، تليهما فئتان ليسانس و دراسات العليا على التوالي بنسبة (20%)، في حين جاءت فئة تقني سامي في المرتبة الأخيرة بنسبة (13,3%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخلفيات التعليمية لأفراد العينة، مما يساهم في إضفاء قدر من الشمولية والموضوعية على نتائج الدراصة.

4- توزيع عينة الدراصة من حيث متغير الخبرة

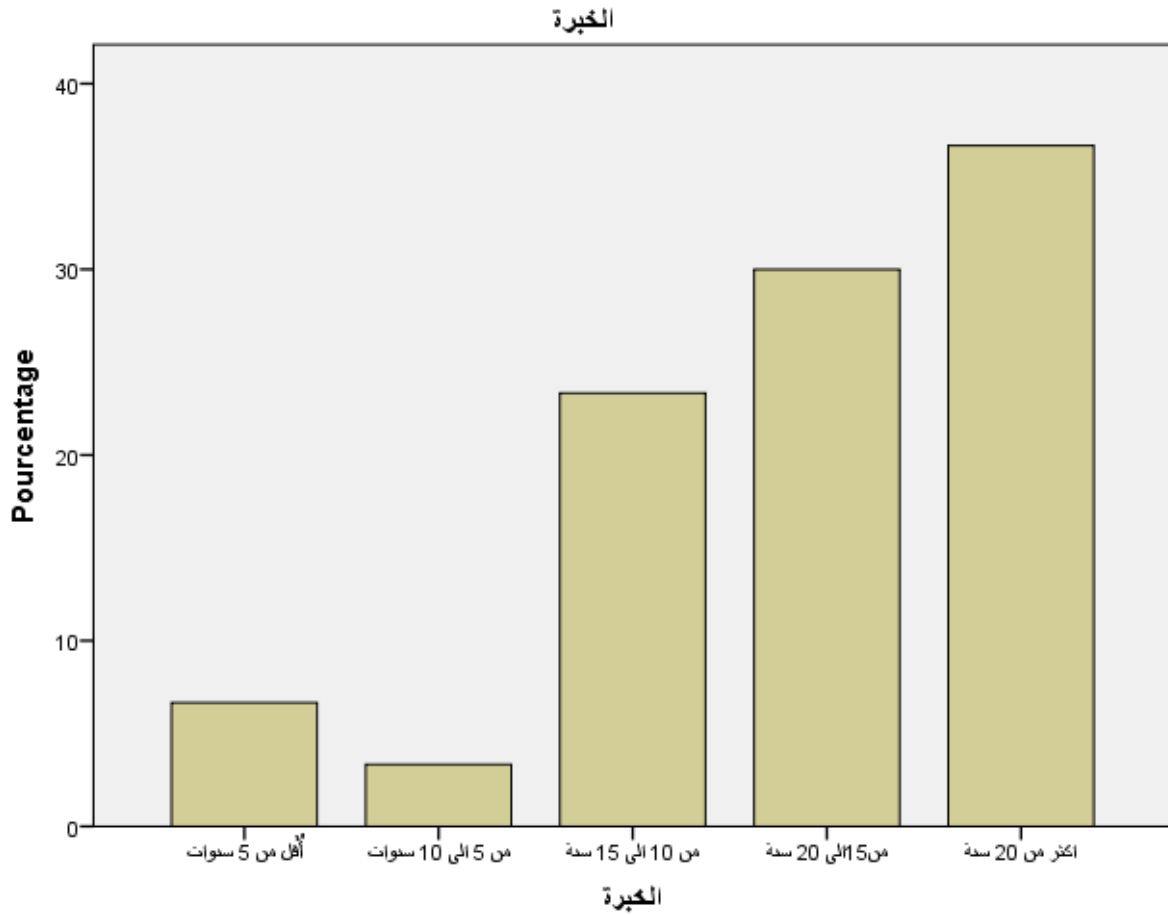
توزعت مدة التعامل مع البنك لعينة الدراصة إلى خمسة فترات الموضحة في الجدول 05 و الشكل 05

الجدول(04): توزيع عينة الدراصة من حيث متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	6,7%
بين 5 و 10 سنوات	1	3,3%
من 10 الى 15 سنة	7	23,3%
من 15 سنة الى 20 سنة	9	30%
اكثر من 20 سنة	11	36,7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

الشكل (05): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراصة من حيث متغير مدة التعامل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح من خلال معطيات الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراصة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة حيث بلغ عددهم 11 مفردة بنسبة 36,7% ويليهم الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 15 و 20 سنة بعدد 09 مفردات وبنسبة 30% ويليهم الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 10 و 15 سنة بعدد 07 مفردات و بنسبة 23,3% ويليهم الأفراد الذين تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات بعدد 02 مفردات و بنسبة 6,7% في حين تمثل الفئة التي تتراوح مدة تعاملها بين 5 و 10 سنوات أقل نسبة في العينة، حيث بلغت 1 مفردة فقط و بنسبة 6,7%

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم التطرف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها والرئيسية.

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي.

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحكم أن حجم هذه الأخيرة يعادل 30 فردا.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط (Pearson) بين الأبعاد والمحاور ومستوى الدلالة لها

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أبعاد المحور الاول		
البعد الأول: التحليل الاستراتيجي	0.681	0,000
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	0,818	0,000
البعد الثالث: التنفيذ الاستراتيجي	0,804	0,000
البعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية	0,800	0,000
أبعاد المحور الثاني		
البعد الاول: جودة الخدمات ومنتجات	0.739	0,000
البعد الثاني: التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية	0.596	0.001

0,000	0.710	البعد الثالث: المرونة والتحليل البيئي
0,000	0.833	البعد الرابع: الموارد والكفاءات الداخلية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يبين الجدول رقم (06) وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين مختلف الأبعاد والمحاور، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.596) و (0.833)، وهي قيم تدل على وجود انسجام واتساق بين أبعاد الدراصة. كما أن جميع مستويات المعنوية جاءت أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية.

ففي المحور الأول المتعلق بالإدارة الاستراتيجية، سجل بعد التخطيط الاستراتيجي أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.818)، يليه التنفيذ الاستراتيجي (0.804)، ثم التقييم والرقابة الاستراتيجية (0.800)، بينما جاء التحليل الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0.681)، وهو ما يعكس مساهمة قوية لهذه الأبعاد في تفسير المحور.

أما بالنسبة للمحور الثاني، فقد حقق بعد الموارد والكفاءات الداخلية أعلى ارتباط بقيمة (0.833)، مما يدل على أهميته الكبيرة ضمن هذا المحور، في حين سجل بعد التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية أضعف ارتباط نسبياً بقيمة (0.596)، لكنه يبقى دالاً إحصائياً ومقبولاً في الدراسات الإنسانية.

وعليه، يمكن القول إن أبعاد الدراصة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي والاتساق، مما يعزز موثوقية أداة الدراصة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط (Pearson) بين المحاور و الاستبيان ككل ومستوى الدلالة لها

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الادارة الاستراتيجية	0,921	0,000
المحور الثاني القدرة التنافسية	0,856	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يوضح الجدول رقم (07) وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين محاور الدراصة والاستبيان ككل، حيث بلغ معامل الارتباط للمحور الأول الخاص بالإدارة الاستراتيجية (0.921)، بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني الخاص بالقدرة التنافسية (0.856)، وهي قيم مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المحاور وأداة الدراصة بشكل عام.

كما أن مستوى الدلالة لكلا المحورين بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية، وأن محاور الاستبيان تقيس المفهوم المراد قياسه بدرجة عالية من الاتساق والثبات.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي، وأن المحاور المعتمدة مترابطة بشكل جيد مع الاستبيان الكلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في الدراصة الميدانية.

2- ثبات أداة الدراصة:

لقياس هذا المؤشر تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ والمحاور والاستبيان ككل.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: الادارة الاستراتيجية	21	0,833
المحور الثاني: القدرة التنافسية	14	0,747
الاستبيان ككل	35	0,876

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

يشير مؤشر الثبات المعبر عنه بمؤشر ألفا كرونباخ إلى وجود ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كانت قيمة هذا الأخير تفوق 60% بالنسبة لمحاور والاستبيان ككل وهذا ما يعتبر مقبولا في مثل هذه البحوث وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات الاستبيان لإتمام هذه الدراسة

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة

لقياس مدى استجابة الأفراد لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (08): درجات مقياس سلم ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالاعتماد على السلم أعلاه في الدراسة فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي.

الدرجة	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5
موافق	من 3.40 إلى 4.19
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79

مصدر من اعداد الطالبتين

➤ المحور الأول: الادارة الاستراتيجية

➤ بعد التحليل الاستراتيجي

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التحليل الاستراتيجي

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعمل مؤسستكم على دراسة محيطها الداخلي والخارجي بشكل دوري	4.7333	0.4497	موافق بشدة
تهتم مؤسستكم بتشخيص عناصر القوة والضعف لديها بدقة.	4.4333	0.5040	موافق بشدة
تعتمد مؤسستكم على استشراف الفرص المستقبلية ومواجهة المخاطر المحتملة.	4.3667	0.6686	موافق بشدة
تستخدم مؤسستكم نظام معلومات مرن بواكب التغيرات البيئية.	4.3333	0.4794	موافق بشدة
يشكل التحليل الاستراتيجي أساساً في اتخاذ القرارات الإدارية داخل مؤسستكم.	4.3667	0.4901	موافق بشدة
التحليل الاستراتيجي	4,4466	0,4203	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي تتراوح ما بين 4.3333 و 4.7333 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4,4466 بانحراف معياري قدره 0,4203 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التخطيط الاستراتيجي

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تحرص مؤسستكم على صياغة رسالة واضحة تعكس توجهاتها العامة.	4.4667	0.6288	موافق بشدة
تقوم مؤسستكم بوضع أهداف بعيدة المدى محددة وقابلة للقياس.	4.3333	0.5466	موافق بشدة
تعتمد مؤسستكم على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.	4.3000	0.5959	موافق بشدة
هل تعتمد المؤسسة على برامج تواصل دورية لإبلاغ العاملين بالاستراتيجية	4.4000	0.6214	موافق بشدة
يتم إعداد خطط استراتيجية تتماشى مع إمكانيات المؤسسة ومواردها.	4.5333	0.5074	موافق بشدة
تتابع مؤسستكم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقوم بتعديلها عند الحاجة.	4.6000	0.4982	موافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي	4.4388	0.5663	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التخطيط الاستراتيجي تتراوح ما بين 4.3000 و 4.6000 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع فيمجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4,4388 بانحراف معياري قدره 0,5663 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد التنفيذ الاستراتيجي

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التنفيذ الاستراتيجي

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتم التواصل داخل مؤسستكم بشكل فعال مع مختلف المستويات الإدارية حول الاستراتيجية المعتمدة.	4.5333	0.5074	موافق بشدة
تعمل مؤسستكم على تحويل الاستراتيجيات المحددة إلى برامج وخطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.	4.5000	0.5085	موافق بشدة
تحرص مؤسستكم على توفير الإمكانيات والموارد الضرورية لضمان تنفيذ الخطط بنجاح.	4.1333	0.4341	موافق
تهتم مؤسستكم بتنمية مهارات وقدرات العاملين بما يساهم في تحسين عملية تنفيذ الخطط.	4.2000	0.7143	موافق بشدة
تعتمد مؤسستكم على أساليب فعالة لإدارة المخاطر والحد منها أثناء تنفيذ خطط العمل.	4.1667	0.6989	موافق
التنفيذ الاستراتيجي	4.3066	0.5726	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي تتراوح ما بين 4.1667 و 4.5333 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد أنه المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.3066 بانحراف معياري قدره 0.5726 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد التقييم الرقابة الاستراتيجية

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التقييم الرقابة الاستراتيجية

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تحرص مؤسستكم على متابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل منتظم ودوري.	4.3667	0.4901	موافق بشدة
تعتمد مؤسستكم في عمالية الرقابة على مؤشرات ومعايير واضحة ومحددة مسبقاً	4.3667	0.4901	موافق بشدة
نقوم مؤسستكم برصد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.	4.3333	0.6064	موافق بشدة
تعمل مؤسستكم على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر لتحسين النتائج.	4.5000	0.6297	موافق بشدة
يسهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسستكم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل التكاليف.	4.4000	0.4982	موافق بشدة
التقييم الرقابة الاستراتيجية	4.3933	0.5429	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التقييم و الرقابة الاستراتيجية تتراوح ما بين 4.3333 و 4.5000 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد أنه المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.3933 بانحراف معياري قدره 0.5429 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ المحور الثاني: القدرة التنافسية

➤ بعد جودة الخدمات و المنتجات

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء جودة الخدمات و المنتجات

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقدم مؤسستكم منتجات تتميز بمستوى عالٍ من الجودة.	4.5667	0.6260	موافق بشدة
تلبى منتجاتكم احتياجات العملاء بصورة أفضل مقارنة بالمنافسين.	4.5667	0.5040	موافق بشدة
تحرص مؤسستكم على تطوير منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة.	4.5000	0.5085	موافق بشدة
جودة الخدمات و المنتجات	4.5444	0.5461	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد جودة الخدمات و المنتجات تتراوح ما بين 4.5000 و 4.5667 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد أنه المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.5444 بانحراف معياري قدره 0.5461 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارتا الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد التوجه نحو الزبون و الصورة الذهنية

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء التوجه نحو الزبون و الصورة الذهنية

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تسعى مؤسستكم إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن.	4.4667	0.5074	موافق بشدة
تتمتع مؤسستكم بعلامة تجارية قوية في السوق.	4.5333	0.5074	موافق بشدة

تسعى مؤسساتكم على تحسين سمعتها وكسب صورة إيجابية في السوق	4.5667	0.5040	موافق بشدة
التوجه نحو الزبون و الصورة الذهنية	4.5222	0.5062	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد التوجه نحو الزبون و الصورة الذهنية تتراوح ما بين 4.4667 و 4.5667 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.5222 بانحراف معياري قدره 0.5062 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد المرونة و التحليل البيئي

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات المرجحة لبعد المرونة و التحليل البيئي

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
هل تجري مؤسساتكم تحليلاً دورياً للسوق لفهم التغيرات والفرص المتاحة	4.4000	0.4982	موافق بشدة
لدى مؤسساتكم القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة المحيطة	4.5667	0.5040	موافق بشدة
تقوم مؤسساتكم بتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين بهدف تحقيق التفوق.	4.6333	0.4901	موافق بشدة
المرونة و التحليل البيئي	4.5333	0.4974	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المرونة و التحليل البيئي تتراوح ما بين 4.4000 و 4.6333 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد

المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.5333 بانحراف معياري قدره 0.4974 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

➤ بعد الكفاءات و الموارد الداخلية

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الكفاءات والموارد الداخلية

الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يمتلك موظفو المؤسسة روح الإبداع التي تساعد على تحقيق التميز.	4.4667	0.5074	موافق بشدة
تتوفر لدى مؤسساتكم موارد بشرية ومالية كافية وجيدة	4.6000	0.4983	موافق بشدة
تهتم مؤسساتكم بتنمية مهارات وكفاءات العاملين بشكل مستمر	4.6333	0.4901	موافق بشدة
هل تلجأ مؤسساتكم إلى موردين بديلين في حالة نقص أو تعطل في التجهيزات والخدمات التقنية	4.5333	0.6288	موافق بشدة
هل تعتمد مؤسساتكم على اختيار الموردين وفق مبدأ التوازن بين خفض التكاليف وضمان جودة الأداء.	4.5333	0.5074	موافق بشدة
الموارد و الكفاءات الداخلية	4.5533	0.5264	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الموارد و الكفاءات الداخلية تتراوح ما بين 4.4667 و 4.6333 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراصة موافق بشدة وهذا ما يؤكد أنه المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.5533 بانحراف معياري قدره 0.5264 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق بشدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا الجزء من دراستنا سنحاول اختبار فرضيات البحث سواء الفرعية منها والرئيسية.

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية.

جاءت فرضية البحث الرئيسية لبحث إشكالية الدراصة ب مدى اسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

ولاختيار هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع القدرة التنافسية.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قيمة الدلالة للمنموذج كل	قيمة فيشر (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة الدلالة	قيمة ستودنت (t)	B	
0.000	5.211	0.394	0.628	0.000	4.266	0.628	الإدارة الاستراتيجية
				0.288	1.083	18.596	الثابت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين الادارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية. موجب ويساوي (0.628)، والقيمة المعنوية للمنموذج ككل (0.000) كانت أصغر من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=18.5960.628x+e$$

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث.

تمثلت الفرضيات الفرعية للدراصة في الفرضيات الموضحة أدناه:

أولاً: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحليل الاستراتيجي على جودة المنتجات و الخدمات لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

ولفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) والمتغير التابع جودة المنتجات و الخدمات.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة الدالة للمنموذج ككل	قيمة فيشر (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة الدالة	قيمة ستودنت (t)	B	
0.011	1.781	0.211	0.459	0.011	2.734	0.459	التحليل الاستراتيجي
				0.001	3.540	12.492	الثابت

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين تحليل الاستراتيجيو جودة المنتجات و الخدمات. موجب ويساوي (0.459)، والقيمة المعنوية للمنموذج ككل (0.011) كانت أصغر من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحليل الاستراتيجي على جودة المنتجات و الخدمات لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 12.492 + 0.459x + e$$

ثانياً: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتخطيط الاستراتيجي على التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

ولفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (لتخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع على التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة الدالة للمنموذج ككل	قيمة فيشر (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة الدالة	قيمة ستودنت (t)	B	
0.583	0.667	0.011	0.104	0.583	0.556	0.104	التخطيط الاستراتيجي
				0.001	3.641	22.768	الثابت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو الزبون والصورة الذهنية. موجب ويساوي (0.104)، والقيمة المعنوية للنموذج ككل (0.583) كانت أكبر من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتخطيط الاستراتيجي على التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية لشركة موبيليس فرسعيدة وسيدي بلعباس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=22.768+0.104x+e$$

ثالثا: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ الاستراتيجي على المرونة والتحليل البيئي لشركة موبيليس فرسعيدة وسيدي بلعباس.

ولفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجي) والمتغير التابع المرونة و التحليل البيئي.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة الدالة للمنموذج ككل	قيمة فيشر (f)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة الدالة	قيمة ستودنت (t)	B	
0.290	1.516	0.040	0.200	0.290	1.079	0.200	تنفيذ الاستراتيجي
				0.001	3.785	16.715	الثابت

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجي والمرونة والتحليل البيئي. موجب ويساوي (0.200)، والقيمة المعنوية للنموذج ككل (0.290) كانت أكبر من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، و عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ الاستراتيجي على المرونة و التحليل البيئي لشركة موبيليس فرسعيدة وسيدي بلعباس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=16.715+0.200x+e$$

رابعاً: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم و الرقابة الاستراتيجية على الموارد و الكفاءات الداخلية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

ولفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تقييم والرقابة الاستراتيجية) والمتغير التابع الموارد والكفاءات الداخلية.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة الدالة للمنموذج ككل	قيمة فيشر (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة الدالة	قيمة ستودنت (t)	B	
0.005	3.143	0.253	0.503	0.005	3.083	0.503	تقييم و الرقابة الاستراتيجية
				0.131	1.556	7.375	الثابت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين تقييم والرقابة الاستراتيجية والموارد و الكفاءات الداخلية موجب ويساوي (0.503)، والقيمة المعنوية للمنموذج ككل (0.005) كانت أصغر من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم والرقابة الاستراتيجية على الموارد والكفاءات الداخلية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=7.375+0.503x+e$$

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراصة من خلال دراصة حالة شركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس، وذلك بهدف التعرف على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية. وقد تم الاعتماد على تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراصة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، حيث تبين أن كلاً من التحليل الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، في حين لم يثبت وجود دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي و التنفيذ الاستراتيجي بنفس الدرجة. كما أكدت الدراصة أن اعتماد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس داخل السوق.



الخاتمة العامة



في الختام، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد خيار إداري، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. فهي الإطار الذي يمكن المؤسسات من تحديد توجهاتها المستقبلية وبناء رؤيتها ورسالتها على أسس علمية مدروسة، بما يضمن لها الاستمرارية والتفوق في السوق. كما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال دورها في تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. إذ يسمح التحليل الاستراتيجي الدقيق بفهم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتهديدات، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة. ومن جهة أخرى، يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع بدائل وخيارات مستقبلية مدروسة، بينما يضمن التنفيذ الجيد تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة، وتأتي الرقابة والتقييم كآليتين أساسيتين لمتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات وتحقيق التحسين المستمر. هذا التكامل بين المراحل يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد، ويكسبها مرونة عالية في مواجهة التحديات. كما أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا الزبائن، وبناء سمعة قوية للمؤسسة، وهي عوامل أساسية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق، تصبح القدرة التنافسية نتاجاً مباشراً لتبني فكر استراتيجي قائم على الاستباقية وليس ردّ الفعل.

لقد سعى هذا البحث، من خلال المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب دراسة الحالة، إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: ما مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لشركة موبيليس فرع سعيدة وسيدي بلعباس؟ والتحقق من مدى صحة الفرضيات المصاغة التي تفترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. ومن خلال معالجة البيانات الميدانية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20)، وتحليل استجابات عينة الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي نوردتها على النحو الآتي:

1- نتائج الدراسة:

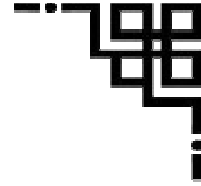
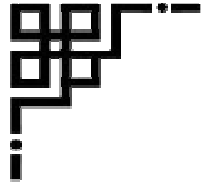
- ❖ أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على القدرة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.628$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، أي أن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية يساهم بشكل إيجابي وقوي في تحسين وتدعيم القدرة التنافسية لشركة موبيليس (فرع سعيدة وسيدي بلعباس).
- ❖ الفرضية الفرعية الأولى (أثر التحليل الاستراتيجي): أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات والمنتجات؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.459$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.211$) (أي أن التحليل البيئي يفسر 21.1% من التغير في الجودة)، وبقيمة ($t = 2.734$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.011$)، وعليه تم قبول هذه الفرضية.

- ❖ الفرضية الفرعية الثانية (أثر التخطيط الاستراتيجي): عند اختبار أثر التخطيط على التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية، تبين إحصائياً أن قيمة الدلالة المعنوية للنموذج بلغت ($\text{Sig} = 0.583$) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبمعامل تحديد ضعيف جداً ($R^2 = 0.011$)، وعليه إحصائياً تم رفض هذه الفرضية الفرعية في حالتها المنفردة داخل هذه العينة.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة (أثر التنفيذ الاستراتيجي): عند اختبار أثر التنفيذ على المرونة والتحليل البيئي، بلغت القيمة المعنوية ($\text{Sig} = 0.290$) وهي أكبر من (0.05) مع قيمة ستودنت ($t = 1.079$)، وعليه تم رفض هذه الفرضية الفرعية لعدم ثبوت أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل بمفرده.
- ❖ الفرضية الفرعية الرابعة (أثر التقييم والرقابة): أظهرت النتائج أثراً بارزاً وقوياً للرقابة الاستراتيجية على الموارد والكفاءات الداخلية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.503$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.253$)، وكانت قيمة ستودنت ($t = 3.083$) دالة إحصائياً تماماً عند مستوى ($\text{Sig} = 0.005$)، وعليه تم قبول هذه الفرضية.

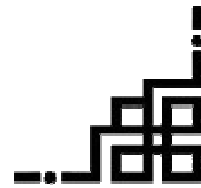
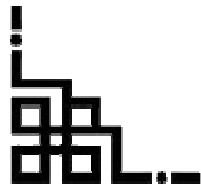
2- الاقتراحات:

بناءً على النتائج الإحصائية المرتبطة بالفرضيات، نتقدم بجملة من التوصيات الرامية إلى دعم واستدامة هذه القدرة التنافسية:

- الاستمرار في ترسيخ الفكر الاستراتيجي المتكامل بالنظر إلى أن الفرضية الكلية كانت مقبولة بقوة، يجب على الإدارة العليا تفعيل كافة الأبعاد معاً (تحليل، تخطيط، تنفيذ، رقابة) دون فصلها، وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية يومية متبناة من طرف جميع العاملين.
- تطوير أنظمة الرقابة والمعلومات للاستفادة من الأثر القوي للرقابة (الفرضية الخامسة)، يوصى بتحديث نظام المعلومات الاستراتيجي لزيادة مرونة الشركة وقدرتها على رصد الانحرافات ومعالجتها فوراً.
- الاستثمار المستدام في الكفاءات والزبائن أي العمل على معالجة الضعف الظاهر في الأثر المنفرد للتخطيط والتنفيذ على أبعاد الزبائن والمرونة، من خلال تكثيف برامج تأهيل الموارد البشرية، وتوجيه الخطط التنفيذية مباشرة نحو تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة لضمان صورتها الذهنية القوية.



قائمة المراجع والمصادر



❖ العربية:

1. إحسان إبراهيم الله جابو. (30 5, 2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 05(11)، الصفحات 115-130.
2. أحمد القطامين. (2009). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان-الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
3. أحمد شمس الدين بوعرار. (14 04, 2016). أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
4. اردان حاتم خضير العبيدي، و احمد محمد فهمي البرزنجي. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مدخل في استراتيجية الابعاع التنظيمي ومكوناتها. بغداد-شارع المتنبي-الفرع المجاور لمطبعة الأشبال: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى.
5. إسماعيل محمد الصرايرة. (2011). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
6. أقاسم عمر، و الشيخ ساوس. (2015). واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بآدار. مجلة الحقيقة(32)، الصفحات 292-321.
7. العيهار فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جتمعة الجزائر.
8. إلياس سالم. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(15)، الصفحات 292-301.
9. آمال زرفاوي. (31 3, 2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 04(01)، الصفحات 68-79.

10. أولاد حمو الزاير، و كريمة خافج. (15 06, 2023). تأثي التسويق الالكتروني على سلوك المستهلك دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس بورقلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : علوم الإعلام والاتصال، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
11. بلال ميمون، و سليم بوعون. (بلا تاريخ).
12. بلال ميمون، و سليم بوعون. (2022/2021). طرق الدفع الالكتروني الحديثة عبر الانترنت ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة موبيليس -ميلة-. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصريف.
13. بلعبور رجاء، و مريم وارث. (2021-2022). دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلة- (مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ميلة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصريف.
14. بلوم سعيد، و أحمد زردومي. (12, 2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، 29(2)، الصفحات 331-343.
15. بن سعد وسيلة، و محمد بن سعيد. (12, 2017). القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية، 13(15)، الصفحات 1112-6191.
16. بوركو عبد المالك. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات رسالة الماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
17. بوشامة آمنة. (24 04, 2022). الإدارة الإستراتيجية. مجلة آفاق علمية، 14(02)، الصفحات 270-280.
18. بوشمة ديلمية، و ربيعة غزالي. (2021/2020). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات (مذكرة تخرج ضمن نيل متطلبات ماستر غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس: مستغانم.
19. بوعقل مصطفى، و سميرة مباركي. (2018). إشكالية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. (02)، الصفحات 01-25.

20. بوعون محمد. (2020/2019). التطبيقات الحديثة للإدارة البيئية وفعاليتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان قسنطينة (شهادة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
21. حسن فلاح، و الحسيني عداي. (2006). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. دراق حنان، و هجيرة شيخ . (11 06, 2023). الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 19(32)، الصفحات 438-419.
23. دريدي منيرة، و سلمى حروش. (2019). دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 04(01)، الصفحات 152-133.
24. ديفيد هاريسون. (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
25. رسلان خضور، و نادية شبانة. (ديسمبر، 2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية (02)، الصفحات 106-90.
26. رضا حلمي سمور. (2023). الإدارة الاستراتيجية للعمليات الأساسية بالجامعات.
27. رنيم زياد جوابرة، و سولمة علاء تحسين. (2023). التخطيط الاستراتيجي. ألمانيا-برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين .
28. سالم إلياس. (30 06, 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 08(1)، الصفحات 248-230.
29. سالم محمد الحبابي. (30 03, 2024). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات (JRCM)، 5(2)، الصفحات 16-1.
30. سعاد شكري معمر. (30 06, 2021). التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، 06(01)، الصفحات 82-67.
31. سعد غالب ياسين. (1998). الإدارة الاستراتيجية. عمان: عمان الطبعة الأولى 1998.
32. سعيدة تلخوخ. (30 06, 2022). إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الأعمال (مقاربة نظرية تحليلية). مجلة الدراسات الأكاديمية، 04(02)، الصفحات 243-227.

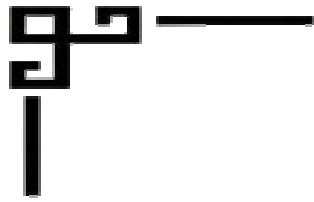
33. سليمة مخلوف. (بلا تاريخ). القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة علمية، الصفحات 1-20.
34. سليمة مخلوف. (بلا تاريخ). القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -مستغانم-.
35. شرفاوي آسيا. (2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية -دراسة حالة مؤسسة:دليس فود كومباني(شهادة الماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
36. صدوقي غريسي، محمد رضا بوشيخي، و سمير عز الدين. (10 05, 2022). محددات القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وفق منهج بورتر. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(01)، الصفحات 270-285.
37. طاهر محسن منصور الغالبي، و إدريس وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
38. عباس محمد، و صفاء شطاح . (2024/2023). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة- (مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الطارف: جامعة الشاذلي بن جديد.
39. عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، و ميلود زيد الخير. (ديسمبر، 2013). محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(04)، الصفحات 41-54.
40. عبد الحليم بن علي الشهري. (11, 2022). متطلبات وتحديات القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجردة. إدارة: البحوث والنشر العلمي(المجلة العلمية)، 38(11)، الصفحات 88-126.
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة_مصر: مجموعة نيل العربية.
42. عبد القادر قداوي. (30 06, 2023). تحليل بيئة الأعمال لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(2)، الصفحات 285-306.

43. عبد الله عقون. (2022). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عين الدفلى: جامعة الجزائر 3.
44. عبد المنعم حماد عثمان. (05 11, 2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، الصفحات 28-70.
45. عبد المنعم حماد عثمان. (5 11, 2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي* (19)، الصفحات 28-70.
46. عباس أسية. (31 12, 2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 05 (02)، الصفحات 77-94.
47. عماد صالح العزب. (2025). *الإدارة الاستراتيجية*. اليمن.
48. غول عائشة، و حليلة خلداوي. (2021-2022). الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الخدمية بالجزائر دراسة حالة مؤسسة موبيليس و أوريدو (مذكرة لنيل شهادة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، تيارت: جامعة ابن خلدون.
49. غول فرحات. (2014). سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية*، 03 (01)، الصفحات 43-60.
50. غياط شريف، و محي الدين مكاحلية. (2021). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون* (الإصدار الثاني)، الصفحات 1-32.
51. فيصل بن محمد بن مطلق. (30 06, 2016). *الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة*. تم الاسترداد من المرجع الإلكتروني للمعلوماتية: <https://almareja.com>
52. قريشي محمد، الحاج عامر، إسماعين جوامع، و فادية لعموري. (11-12 نوفمبر، 2019). دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسات العسكرية للإسمنت-. *المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة المؤسسات وإشكالية التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجا)*، الصفحات 36-66.

53. ماهي الميزة التنافسية في مجال الإدارة الاستراتيجية . (19, 01, 2026). تم الاسترداد من Managment Study Guide: <https://www.managmentstudyguide.com>
54. مجد صقور، و رعد الصرن. (2018). الإدارة الاستراتيجية. الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
55. محمد خلف الفايز. (16, 1, 2011). استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن (أطروحة ماجستير). قسم إدارة الأعمال ، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
56. محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
57. مخفي أمين، و بختة بطاهر. (09, 2016). اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية (06)، الصفحات 89-114.
58. منصور محمد إسماعيل العريقي. (2011). الإدارة الاستراتيجية. اليمن : دار الكتاب الجامعي صنعاء .
59. موبيليس تحقق رقم أعمال بلغ 144 مليار دج سنة (2023, 2022). Récupéré sur مارس 2022. <https://elhiwar.dz> جريدة الحوار الجزائرية :
60. نصر الدين بن عمارة، و عمار مراتي. (31, 12, 2019). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04 (02)، الصفحات 175-188.
61. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). الإدارة الاستراتيجية . المفهوم . الأهمية . التحديات . الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
62. نور الدين بوعشة. (2017). قراءة في مفهومي التخطيط والإستراتيجية. مجلة المربي (20)، الصفحات 111-125.
63. نور الدين لعمايرية. (2024/2023). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة عينية من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة (أطروحة نيل شهادة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.

❖ الأجنبية:

1. Arega, & Elifneh. (2024). The Effect of Strategic Management Practice on Organizational Performance: The Case of Ethio Telecom. *International Journal of Engineering and Management Research*, 14(1), pp. 101-112.
2. Benzaghta, M. A., Abdulaziz, E., Mousa, M., Erkan, I., & Mushfiquir, R. (2021, March). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), pp. 55–73.
3. Grundy, T. (2006, August). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15, pp. 213–229.
4. Gurel, E., & Merba , T. (2017, August). SWOT Analysis: A Theoretical Reviews. *The Journal of International Social Research*, pp. 995-1006.
5. Insee, K., & Muttanacha, S. (2023). R&D Spending, Competitive Advantage, and Firm Performance in Thailand. *Cogent Business & Management*, 10(02).
6. Mohamed, R., & Pinar, B. (2023). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. *Trends in Business and Economics*, 37(01), pp. 46-56.
7. porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: harvard business re-niew.
8. Ramsudeen, R. (2025, 08 29). A Theoretical, Diagnostic Review of SWOT, PESTLE, Porter's 5 Five. *Texila International Journal of Management*.

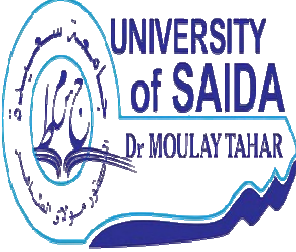


قائمة الملاحق



الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الدكتور مولاي
الطاهر



جامعة سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان

الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات

دراسة حالة شركة موبيليس - فرع سعيدة وسيدي بلعباس -

أخي الكريم/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

قد تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض البحث الأكاديمي فقط، حيث ستُعالج البيانات المتحصل عليها بسرية تامة، وستُستخدم حصرياً في التحليل العلمي والإحصائي دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية أو مؤسسية.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل مستوى موافقتكم على كل عبارة.

وتكتسي مشاركتكم أهمية بالغة لما لها من قيمة علمية في إثراء نتائج هذه الدراسة، خاصة وأنها تستند إلى آرائكم وخبرتكم المهنية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية 2026/2025

❖ الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية

يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. الفئة العمرية:

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ماستر

☐ ثانوي

☐ دراسات عليا

☐ ليسانس

☐ تقني سامي

4. المنصب الوظيفي:

☐ رئيس مصلحة

☐ مدير عام

☐ موظف

☐ نائب مدير عام

أخرى أذكرها

5. سنوات الخبرة المهنية:

☐	أقل من 5 سنوات	☐	من 10 إلى أقل من 15 سنة
☐	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	☐	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
		☐	20 سنة فأكثر

❖ الجزء الثاني: محاور الدراسة

• المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في شركة موبيليس

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : التحليل الاستراتيجي						
01	تعمل مؤسساتكم على دراسة محيطها الداخلي والخارجي بشكل دوري.					
02	تهتم مؤسساتكم بتشخيص عناصر القوة والضعف لديها بدقة.					
03	تعتمد مؤسساتكم على استشراف الفرص المستقبلية ومواجهة المخاطر المحتملة.					
04	تستخدم مؤسساتكم نظام معلومات مرن يواكب التغيرات البيئية.					
05	يشكل التحليل الاستراتيجي أساساً في اتخاذ القرارات الإدارية داخل مؤسساتكم.					
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
06	تحرص مؤسساتكم على صياغة رسالة واضحة تعكس توجهاتها العامة.					

					07	تقوم مؤسساتكم بوضع أهداف بعيدة المدى محددة وقابلة للقياس.
					08	تعتمد مؤسساتكم على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.
					09	هل تعتمد المؤسسة على برامج تواصل دورية لإبلاغ العاملين بالاستراتيجية
					10	يتم إعداد خطط استراتيجية تتماشى مع إمكانيات المؤسسة ومواردها.
					11	تتابع مؤسساتكم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقوم بتعديلها عند الحاجة.
البعد الثالث: التنفيذ						
					12	يتم التواصل داخل مؤسساتكم بشكل فعال مع مختلف المستويات الإدارية حول الاستراتيجية المعتمدة.
					13	تعمل مؤسساتكم على تحويل الاستراتيجيات المحددة إلى برامج وخطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.
					14	تحرص مؤسساتكم على توفير الإمكانيات والموارد الضرورية لضمان تنفيذ الخطط بنجاح.
					15	تهتم مؤسساتكم بتنمية مهارات وقدرات العاملين بما يساهم في تحسين عملية تنفيذ الخطط.
					16	تعتمد مؤسساتكم على أساليب فعالة لإدارة المخاطر والحد منها أثناء تنفيذ خطط العمل.

البعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية					
17	تحرص مؤسساتكم على متابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل منتظم ودوري.				
18	تعتمد مؤسساتكم في عملية الرقابة على مؤشرات ومعايير واضحة ومحددة مسبقاً.				
19	تقوم مؤسساتكم برصد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.				
20	تعمل مؤسساتكم على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر لتحسين النتائج.				
21	يسهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتكم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل التكاليف.				

❖ المحور الثاني: القدرة التنافسية في شركة موبيليس

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
البعد الأول: جودة المنتجات والخدمات						
22	تقدم مؤسساتكم منتجات تتميز بمستوى عالٍ من الجودة.					
23	تلبى منتجاتكم احتياجات العملاء بصورة أفضل مقارنة بالمنافسين.					
24	تحرص مؤسساتكم على تطوير منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة.					

البعد الثاني: التوجه نحو الزبون والصورة الذهنية					
25	تسعى مؤسساتكم إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن.				
26	تتمتع مؤسساتكم بعلامة تجارية قوية في السوق.				
27	تعمل مؤسساتكم على تحسين سمعتها وكسب صورة إيجابية في السوق.				
البعد الثالث: المرونة والتحليل البيئي					
28	هل تجري مؤسساتكم تحليلاً دورياً للسوق لفهم التغيرات والفرص المتاحة				
29	لدى مؤسساتكم القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة المحيطة.				
30	تقوم مؤسساتكم بتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين بهدف تحقيق التفوق.				
البعد الرابع: الموارد والكفاءات الداخلية					
31	يملك موظفو المؤسسة روح الإبداع التي تساعد على تحقيق التميز.				
32	تتوفر لدى مؤسساتكم موارد بشرية ومالية كافية وجيدة.				
33	تهتم مؤسساتكم بتنمية مهارات وكفاءات العاملين بشكل مستمر.				
34	هل تلجأ مؤسساتكم إلى موردين بديلين في حالة نقص أو تعطل في التجهيزات والخدمات التقنية				
35	هل تعتمد مؤسساتكم على اختيار الموردين بطريقة تحقق توازناً بين خفض التكاليف وجودة الأداء				

 **UNIVERSITY of SAIDA**
Dr. MOULAY TAHAR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 2026/05/04 ع.ق. ع.ت. ج.ج.س.ق. ع.ت.س/2026

اتفاقية تربص

بين :
جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: ميبليس للاتصالات سعيدة

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):

- الطالب (ة): فيداح آية مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية
- الطالب (ة): حضري إيناس فريال ربهام مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية
- المادة الأولى: أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 للموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/04/22 إلى 2026/05/04 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمانة .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية بحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

 رئيس قسم علوم التسيير د. ميبليس للاتصالات سعيدة

 SAIDA MOULAY TAHAR

كل ما تهوا في

الزما
Net

عرض 1500 دج

300 دج

نحو كل الشبكات

60Go

صالح 30 يوم

كل ما تهوا في

الزما
Net

عرض 2000 دج

400 دج

نحو كل الشبكات

90Go

صالح 30 يوم

عرض **2020** **توانتي**

الجديد

mobilis موبيليس اشباكم

80Go

غير محدودة
نحو كل الشبكات

www.drihamatech.com



➤ معاملات الارتباط للأبعاد والمحاور

معاملات الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

Corrélations		
	المحور	الاستبيان
المحور	Corrélation de Pearson	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

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

Corrélations		
	الاستبيان	المحور
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
المحور	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

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

➤ معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور المنتمية لها

Corrélations		
	المحور	البعد
المحور	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
البعد	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

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

Corrélations

	المحور	البعد
المحور		
Corrélation de Pearson	1	,818**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
البعد		
Corrélation de Pearson	,818**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

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

Corrélations

	المحور	البعد
المحور		
Corrélation de Pearson	1	,800**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
البعد		
Corrélation de Pearson	,800**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

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

Corrélations

	المحور	جودة المنتجات
المحور		
Corrélation de Pearson	1	,739**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
جودة المنتجات		
Corrélation de Pearson	,739**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

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

Corrélations

	المحورب	التوجهنحوزيون
المحورب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,596**
	N	30
التوجهنحوزيون	Corrélation de Pearson	,596**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30

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

Corrélations

	المحورب	المرونةوتحليل
المحورب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,710**
	N	30
المرونةوتحليل	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

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

Corrélations

	المحورب	المواردوكفاءت
المحورب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,833**
	N	30
المواردوكفاءت	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

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

➤ معامل الفا كرونباخ

المحور الاول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	21

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	14

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	35

➤ اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور ا	30	91,7667	6,47373	1,18194

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور ا	77,641	29	,000	91,76667	89,3493	94,1840

✓ الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,211	,183	1,76648

a. Valeurs prédites : (constantes), والخدمة جودة المنتجات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	12,492	3,529		3,540	,001
جودة المنتجات	,705	,258	,459	2,734	,011

a. Variable dépendante : البعد

✓ الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,104 ^a	,011	-,024	2,73247

a. Valeurs prédites : (constantes), التوجه نحو زبون

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	22,768	6,253		3,641	,001
التوجه نحو زبون	,255	,459	,104	,556	,583

a. Variable dépendante : البعد

✓ الفرضية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,200 ^a	,040	,006	1,86522

a. Valeurs prédites : (constantes), المرونقوتحلل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16,715	4,416		3,785	,001
المرونقوتحلل	,349	,324	,200	1,079	,290

a. Variable dépendante : البعد

✓ الفرضية الخامسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,227	1,57438

a. Valeurs prédites : (constantes), الموارد والكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7,375	4,741		1,556	,131
الموارد والكفاءات	,641	,208	,503	3,083	,005

a. Variable dépendante : البعدج

✓ الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,394	,372	5,12888

a. Valeurs prédites : (constantes), المحورب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	18,596	17,176		1,083	,288
المحورب	1,151	,270	,628	4,266	,000

a. Variable dépendante : المحورا