

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ماستر تخصص: إدارة أعمال

واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على
التنافسية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-البيضاء)

تاريخ المناقشة: 2024/06/27

إشراف الأستاذ:

*ريان أمينة

إعداد الطالب:

▪ بلغابة الخليل

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	استاذ التعليم العالي	ا.د معمر قربة
مشرفا	استاذة محاضرة أ	د. ريان أمينة
مناقشا	استاذ التعليم العالي	ا.د يوسف خنيش

السنة الدراسية: 2023 - 2024



إِهْدَاء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه صلى الله وسلم وبارك على عبده ورسوله نبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع الى :

إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار, إلى من كلله الله بالهبة و الوقار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد.

والدي العزيز : بلغابة الناصر

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان .. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي.. إلى من ترعرعت في أحضانها، ونشأت في عز سلطانها، وكانت لي الصاحبة والرفيقة، المعلمة والطبيبة، وكانت المنيرة في دربي وسبيلي.

أمي الغالية : عيساوي الزهرة

إلى من كان الصديق و الرفيق والحبیب أخي : علي

إلى أختي التي كانت بمرتبة أمي و كان له الفضل في ما انا عليه اليوم : فتيحة

إلى رفيق دربي و أخي الذي لم تلده امي: وليد

الى اخوتي في رابطة مشجعي ريال مدريد الرسمية في الجزائر : نبيل. سيد احمد, سيف, نسيم و كل عاشق للكيان الملكي ريال مدريد

والى استاذتي الفاضلة ريان أمينة التي كان له الفضل الأكبر في انجازي لهاته المذكرة و الى سادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

و إلى كل زملائي و زميلاتي في دفعة إدارة الاعمال.

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَفَهُدُهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ [النمل آية: ١٩]

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، وأعطانا من القوة ما
نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم، وعرفانا منا بالجميل اتجاه
من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هاته.

نتقدم بالشكر الجزيل الى:

أستاذتي المشرفة " ريان أمينة " التي شرفتني بقبولها للإشراف على إنجاز مذكرتي هاته من
خلال نصائحها الخاصة والتوجيهات السديدة وإرشاداتها القيمة ، مع تمنياتنا لها بالتوفيق في
مشوارها المهني.

كما نشكر كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على استقبالهم الرائع ومساعدتهم لنا وقبولهم
إنجاز الدراسة التطبيقية انطلاقا من مؤسستهم.

ونخص بالذكر السيدة " سهمي نعيمة " التي قدمت لي جميع التسهيلات والتوضيحات و منحتنا
الكثير من وقتها و كذا اهتمامها، وإلى كل الطاقم الإداري بالمؤسسة، متمنين لها النجاح
والتوفيق.

المخلص:

كان الهدف من هذا البحث دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية و معرفة كيف تتأثر هذه الأخيرة بالإدارة الاستراتيجية. و تحوي دراستنا على متغيرين أساسيين هما الإدارة الاستراتيجية و هي المتغير الثابت و التنافسية و هي المتغير المستقل. في السياق البحث تم الاعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الإستراتيجيات التنافسية و التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان في دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع اتصالات الجزائر بالببيض. و لاستخلاص نتائج قريبة للواقع تم اختيار عينة للدراسة قدرت ب 35 فرد ينتمون الى المؤسسة محل الدراسة. بناءً على البحث والتحليل الذي تم إجراؤه خلصت الدراسة ان إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في محددات الميزة التنافسية والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة استراتيجية، الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، المؤسسة الجزائرية.

Abstract:

The aim of this research was to study the reality of strategic management in the Algerian institution and to find out how the latter is affected by strategic management. Our study contains two basic variables: strategic management, which is the fixed variable, and competitiveness, which is the independent variable. In the context of the research, two approaches were relied upon: the descriptive approach. The analytical approach is used to address everything related to strategy, competitive and competitive strategies, in order to become familiar with the various concepts related to the subject. The questionnaire was also relied upon in a case study to project what is theoretical into the reality of Algeria's communications with the Whites. In order to draw results close to reality, a sample was chosen for the study, estimated at 35 individuals belonging to the institution under study. Based on the research and analysis conducted, the study concluded that there is a statistically significant relationship at a significance level ($\alpha = 0.05$) between the independent variable represented by the determinants of competitive advantage and the dependent variable represented by the determinants of strategic management in the organization.

key words :

Strategic management, competitive advantage, determinants of competitive advantage, Algerian enterprise.



الفهرس



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الاول : المدخل النظري للادارة الاستراتيجية و التنافسية
08	تمهيد
09	المبحث الاول : عموميات حول الادارة الاستراتيجية
09	المطلب الاول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية
11	المطلب الثاني : اهمية و اهداف الادارة الاستراتيجية
12	المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإستراتيجية و تحديثها
16	المبحث الثاني: عموميات حول المنافسة و التنافسية
16	المطلب الاول : مفهوم المنافسة
17	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
22	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
28	المطلب الاول: دراسات سابقة حول الادارة الاستراتيجية
32	المطلب الثاني: دراسات سابقة حول التنافسية
35	المطلب الثالث: استخلاص العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التنافسية و تأثير الإدارة الاستراتيجية على التنافسية
37	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني دراسة حالة اتصالات الجزائر-البيض-
39	تمهيد

40	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -البييض
40	المطلب الاول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-البييض
42	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -البييض
45	المطلب الثالث: إستراتيجية و الهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر-البييض
51	المبحث الثاني: أداة و عينة الدراسة
51	المطلب الاول: مجتمع و عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	المبحث الثالث: أداة و عينة الدراسة
56	المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
72	المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض	44
02	اتصالات الجزائر بالأرقام	45
03	عدد الاستثمارات الموزعة	52
04	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	53
05	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية	53
06	توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب الاداري	55
07	توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادة	55
08	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستثمار و الدرجة الكلية للاستثمار	58
09	نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ	59
10	مقياس درجة قياس للوسط الحسابي	60
11	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على عبارات محور محددات الادارة الاستراتيجية	60
12	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على عبارات محور محددات الميزة التنافسية	61
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط	62
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط	63
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط	64
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط	64

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	استراتيجية العامة للتنافس	01
21	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	02
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض	03
53	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	04
54	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية	05
55	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب الاداري	06
55	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادة	07



مقدمة عامة



مقدمة عامة

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تصبح الإدارة الاستراتيجية أداة حيوية لنجاح المؤسسات، وهي تعتبر النهج الأساسي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها في بيئة متنافسة. ومع وجود المؤسسة الجزائرية ضمن هذا السياق، فإن فهم وتطبيق مبادئ وممارسات الإدارة الاستراتيجية يصبح أمراً حيوياً للحفاظ على تنافسيتها واستدامة نموها.

تقوم الإدارة الاستراتيجية على عدة مفاهيم أساسية، من بينها رؤية المؤسسة ورسالتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. وفي هذا السياق، تتعزز دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية كأداة للتكيف مع التحولات السريعة في السوق وتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن أن تكون ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية متنوعة ومتعددة، بدءاً من تحليل السوق واختيار الفرص الاستراتيجية المناسبة، وصولاً إلى تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الممارسات تطوير استراتيجيات التسويق لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وتحسين العمليات الداخلية لزيادة كفاءتها وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التنافسية لا يمكن إغفاله. فعلى سبيل المثال، يمكن للتركيز على جودة المنتج وخدمة العملاء أن يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وجذب المزيد من العملاء، بينما يمكن لتنويع الخدمات والابتكار في المنتجات أن يساهم في توسيع قاعدة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

بهذا الشكل، تبرز أهمية تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية كأداة حيوية لتحسين الأداء والتنافسية، وتحقيق النمو المستدام في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتغيرة.

و من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية و اثرها على التنافسية و ذلك عبر مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البيض.

يعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية وهو القطاع الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات العلوم والإدارة وتتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للمشارك.

لذلك لا بد من التركيز على أساليب ووسائل تساعد تلك المؤسسات على القيام بأدائها فكان اهتمامي

بدراسة الإدارة الاستراتيجية ومعرفة مستوى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر. وعليه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

"كيف تؤثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على محددات الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؟" وللإجابة عن السؤال الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟ و ما اثرها على التنافسية؟
- ✓ ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟ وفيما تتمثل أهميتها؟
- ✓ كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على محددات الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3_فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة محددات الميزة التنافسية ومحددات الإدارة الاستراتيجية.

• الفرضيات الثانوية:

- ✓ هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمايز و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الجودة ومحددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

4_اهمية الدراسة الدراسة:

مقدمة عامة

1. أهمية الإدارة الاستراتيجية: فهم كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
 2. التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية: دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الجزائر.
 3. الرغبة في تعزيز التنافسية: فهم كيف يمكن لاعتماد استراتيجيات إدارة استراتيجية فعالة أن تسهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في سوقها المحلي والعالمي.
 4. تحليل دراسات سابقة حول الادارة الاستراتيجية و كذلك التنافسية .
 5. الرغبة في إثراء المعرفة: قد تكون دراسة الإدارة الاستراتيجية و التنافسية فرصة للتعمق في موضوع محدد وتطبيق نظريات ومفاهيم إدارية على واقع محدد.
- 5_ اسباب اختيار الموضوع :**

• اسباب ذاتية:

1. الاهتمام بمجال الإدارة الاستراتيجية .
2. من خلال دراسة هذا الموضوع، احاول اكتساب مهارات بحثية وتحليلية قوية. و تعلم كيفية جمع البيانات وتحليلها ، وهذه المهارات قد تكون قيمة في مجال الأعمال والأبحاث المستقبلية.
3. من خلال إجراء بحث حول هذا الموضوع، احاول المساهمة اثناء في المعرفة والمعلومات المتاحة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على التنافسية.

• اسباب موضوعية:

1. أهمية الإدارة الاستراتيجية: فهي تساهم في تحديد أهداف المؤسسة وتوجيه جهودها نحو تحقيقها بكفاءة، وبالتالي، فهم وضع ممارسات الإدارة الاستراتيجية يعطي فكرة عن كيفية توجيه الموارد وتطوير المزايا التنافسية.
2. تحليل البيئة الجزائرية: يمكن أن يكون لهذا البحث دور في فهم التحديات والفرص المحلية التي تواجه المؤسسات في الجزائر، وكيف يمكن للإدارة الاستراتيجية المساهمة في التعامل معها بشكل فعال.

مقدمة عامة

3. تعزيز التنافسية: بفهم كيفية تطبيق الممارسات الاستراتيجية الفعالة، يمكن للمؤسسات الجزائرية تعزيز تنافسيتها في السوق المحلية والعالمية.

4. الإسهام في التطوير الاقتصادي: من خلال تحليل تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التنافسية، يمكن للبحث أن يقدم توصيات لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية للبلاد.

6_ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة موضوع واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية و اثرها على التنافسية.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالبيض
- **الحدود الزمانية:** فيما يخص المعلومات المتعلقة بنتائج مؤسسة اتصالات الجزائر فتم اعتماد على حصيلة العمل مؤسسة منذ افتتاحها سنة 2003 ،أما فيما يخص فترة إجراء التبرص بالمؤسسة فكانت خلال شهر ماي من سنة 2024.

7_ منهج وأدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الإستراتيجيات التنافسية و التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع اتصالات الجزائر بالبيض.

واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمتعلقات العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

8_ تقسيمات الدراسة:

لإثراء الموضوع، وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بحيث:

مقدمة عامة

يتناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، وكذلك تم التطرق لمفهوم ميزة التنافسية و التنافسية للمؤسسة؛ و كذلك تم التطرق الى مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت الى الادارة الاستراتيجية و التنافسية و الى علاقة بينهما.

أما الفصل الثاني فهو محاولة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية الواردة في الفصول السابقة على دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبيضاء، للتعرف على مدى تأثير الادارة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة و كذلك الاطلاع على واقع ممارسات الادارة الاستراتيجية في هذه المؤسسة كونها من اكبر مؤسسات في البلاد.



الفصل الأول

المدخل النظري للإدارة الإستراتيجية

والتنافسية



- عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.
- عموميات حول المنافسة و التنافسية.
- دراسات سابقة حول الادارة الاستراتيجية و التنافسية.

تمهيد:

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وِحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

وتأتى الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء.

و بما ان المنافسة و التنافسية اصبحت تشغل حيز كبير من إستراتيجيات المؤسسات من اجل البقاء في السوق و الاستمرارية , و منه سنتناول في هذا الفصل :

- عموميات حول الادارة الإستراتيجية.
- عموميات حول المنافسة و التنافسية.
- دراسات سابقة حول الادارة الاستراتيجية و التنافسية.

➤ المبحث الاول: الادارة الإستراتيجية

لقد برزت خلال العقود الخمس الماضية اساليب وادوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والاشكاليات التي تواجه المؤسسة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي (وهو العملية التي بمقتضاها يتم تطوير الإدارة الإستراتيجية) و الإدارة الاستراتيجية من اكثر الادوات اهمية في التعامل مع التغيير ومع بصفة عامة و ان مجال التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية اصبحت اداة إدارية شائعة في اواخر السبعينات و بداية الثمانينات من القرن الماضي و ما زالت محل التطوير و التحديث حتى الان.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

1. مفهوم الإدارة

تعرف على أنها تنسق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما تعرف على أنها الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات المنظمات إلى العمل وأداء مهامها, ومن هنا تأكدت الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من إزهدار الإدارة إلى مرحلة إدارة الأداء.¹

2. مفهوم الاستراتيجية

هو تصور منظمة ما لمستقبلها و مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد ، وهذا التصور يحدث عليها أن تصمم رسالتها وتجدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل ، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية²

كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى الطويل أو هي العملية التي بواسطتها تمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل المدى للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع

الاستراتيجيات لغرض

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية، ط1 ، دار الميسرة للنشر، عمان الاردن، 2004، ص 23

² نعيم ابراهيم الظاهر الادارة الإستراتيجية ,عالم الكتاب الحديث, عمان الاردن ,2009,ص72

تلك الأهداف في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة¹ ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية التي تعددت التعاريف الخاصة بها وذلك حسب علماء الإدارة برؤى مختلفة و من بين هذه التعريفات ما يلي :

تعريف هيجتر وفنسر :

يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال ادارة و توجيه المنظمة مع بيئتها²

كما عرفها **Gueck** على أنها اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية³. كما يعرف **Porter** الإدارة الإستراتيجية بأنها تهتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير و النقد بين صياغة الاستراتيجيات وكفاءة التطبيق

الادارة الاستراتيجية:

العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح⁴

المطلب الثاني : اهمية و اهداف الادارة الاستراتيجية

اولا: اهمية الادارة الاستراتيجية

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر من بينها: تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال ، زيادة حدة التنافس التكنولوجي ... الخ وذلك

¹ مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009، ص 82

² زيد منير عبودي الادارة الاستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006، ص35

³ زيد منير عبودي، نفس المرجع السابق، ص35

⁴ مؤيد سعيد السالم ، نفس المرجع السابق، ص83

باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخبرات المتاحة للمؤسسة وبالإضافة الى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:

* وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

* تحقيق نتائج اقتصادية ومالية مرضية

* تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات

* تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة من غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس الهيكل الصناعة.

* تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة

* خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البنية التنظيمية ، ومن ثم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة.¹

ثانيا: اهداف الادارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء المساهمين ككل ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:²

* تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي في السوق وزيادة رضى المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.

* ايجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه .

¹ عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 17، 2002،

² سعد الغالب ياسين الادارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 26_27

*تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأوليات.

*اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة

مهما كان حجم زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

*تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاجد بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

*وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات.

*تشجيع اشتراك العاملين خلال الميل الجماعي مما يزيد من إلزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

*تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة.

*تساعد على توحيد القرارات وتوجيهها.

المطلب الثالث: فوائد الادارة الإستراتيجية و تحديثها:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند استخدامها للإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية عن التقليد العشوائي كما توجد هناك

مجموعة من التحديات التي تواجهها. المؤسسات والتي تفرض على المنظمة ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية .

اولاً: فوائد الادارة الإستراتيجية

هناك العديد من الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال استخدامها للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

1.1 اوضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجي:

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع بالأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وتقدمها وضمان استمراريتها. نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلاً من الاستجابة له فقط والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي التحكم في بعض المتغيرات المستقبلية الخاصة بالمؤسسة.¹

2.1 الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تاريخياً :

كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن "العملية" وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين) ويعد التفاهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام، حيث تزداد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها، خاصة بعد زيادة شعورهم بانتمائهم إلى المنظمة

3.1 استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير:

تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية على الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى قياساً على وضعها في المدى القصير، ومن

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص19

ثم نستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة وحجم نقاط الضعف داخليا.¹

4.1 تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:

لقد أثبت أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمؤسسة و مدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها على المدى الطويل .

5.1 تدعيم المركز التنافسي:

تقوى مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6.1 التخصص الفعال للإمكانات والموارد:

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.²

ثانيا : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات يجب إثارتها من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان أثناء صنع قرارات إدارية، ومن بين هذه التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ما يلي :

1.2 تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

يعتبر العالم الذي نعيش فيه اليوم عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية

¹ مرجع سابق، ص 20

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 21

والتكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات العربية.

2.2 ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، لتصبح منافسة كونية أيضا، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي ووضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3.2 التحالفات الإستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة المواد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر. والتطورات الحاصلة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه مثلا (مازدا و فورد) في مجال وضع التلفزيون ذي الصورة المجسمة (سامسونغ و فيليبس)

4.2 ندرة المواد :

أصبح الصراع على الموارد من قبل المؤسسة سمة العصر، مما ترتب عنه وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، خاصة بعد انتهاء عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

5.2 ظهور المنظمات المتعلمة:¹

ظهور المنظمات المتعلمة أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على كل المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية

¹مرجع السابق، ص 22-23

تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويلا لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما لزيادة (أو التقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

➤ المبحث الثاني: عموميات حول المنافسة و التنافسية

نتيجة لما حدث في الاقتصاد العالمي من تغيرات وتطورات منها تحرير التجارة العالمية الثورة التكنولوجية، زيادة لدرجة الاعتماد عليها والعولمة والتكتلات الاقتصادية وكل هذه التغيرات أدت إلى زيادة المنافسة وجعل المؤسسة تبحث عن كيفية تحسين مستويات وإستراتيجيات التسيير وبذلك اكتساب أكثر المهارات والكفاءات وتسخيرها للحصول على أفضل تسيير إستراتيجي الذي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

أول ظهور لمصطلح المنافسة كان خلال الفترة 1981-1987 خلال حكم الرئيس الأمريكي "ريجان" عند عجز الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية.

➤ المطلب الأول: مفهوم المنافسة :

لقد اختلف علماء الاقتصاد في تعريفهم للمنافسة ونأخذ بعضها :

(1) تعرف المنافسة على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي الأذواق في السوق، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على مدى طويل.

(2) عرف المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا المنافسة على أنها قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق.

(3) التعريف البريطاني أين عرف المنافسة على أنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وبشكل أكثر كفاءة من المؤسسات"¹

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (مصر، الدار الجامعية (2002-2003) ص92.

4) أما فيما يخص تعريف المنافسة بين المؤسسات فقد عرفت على أنها: "تنافس المؤسسات لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي... وغيرها"¹

المطلب الثاني : أنواع المنافسة :

لقد تم تقسيم المنافسة إلى عدة أنواع سنعرضها على النحو التالي:

2.1 تنافسية التكلفة أو السعر :

فالمؤسسة ذات التكاليف الأرخص والمنخفضة، تتمكن من بيع السلع في الأسواق بصورة أفضل.

2.2 التنافسية غير السعرية :

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير تقنية وغير السعرية.

3.2 التنافسية النوعية :

بالإضافة إلى النوعية والملائمة، فإنها تشمل كذلك عنصر الابتكارية، فالمؤسسة ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة أكثر ملائمة للمستهلك، حيث أن السمعة الحسنة للمؤسسة تمكنها من بيع سلعتها، ولو بسعر مرتفع بالنسبة لسعر منافسها.

4.2 التنافسية التقنية :

تتنافس المشروعات من خلال النوعية والتكنولوجية المتطورة في صناعات عالية التقنية،

أما تقرير الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي فقد صنف التنافسية إلى:

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (مصر، دار الشهاب، 2000)، ص 20

1.4.2 التنافسية الظرفية :

وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجياتها وتحتوى على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية و الحصة من السوق...الخ.¹

المطلب الثالث : إستراتيجية المنافس :

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وقد اقترح **Porter** ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل منافسيها. الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر.

لذلك ينتج المنتجات بأسعار السوق الحالية في كثير من الحالات الشركات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى بيع المنتج والذي يحظى بقبول السوق العريض المستهلك. في معظم الأوقات هذه السلع والخدمات المعيارية إلى أقصى حد ممكن ، ولا تنتج طبقاً لأذواق ومواصفات العملاء كل على حدا أو حتى حاجاتهم أو رغباتهم.²

2. استراتجية التمايز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ،تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار و التصميم الهندسي و الأداء جودة غير عادية وثوق المنتج الزيادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة وأخيرا سمعة جيدة.

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها في التنمية، المعهد العربي للتخطيط العدد 24 الكويت- ديسمبر 2003، ص 47

² روبرت.أ.ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع 2008، ص302، 303،

وتزداد درجات نجاح استراتيجيات التمييز في حالة ما اذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمساهمين تقليدها بسهولة.

ماهي أهم المجالات التي يمكن التمييز فيها ؟

وما هي أهم مجالات التمييز التي تحقق الميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

*التمييز على أساس التفوق الفني

*التمييز على أساس الجودة

*التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك

*التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه¹

3. إستراتيجية التركيز :

تعرف الإستراتيجية العامة الثالثة بأنها إستراتيجية التركيز . تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة معينة من العملاء داخل الصناعة على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز التي تصمم من أجل سوق أو سع أو على مستوى الصناعة ككل فان إستراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين قسم صغير من خط انتاج معين ، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة

تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجيه التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى

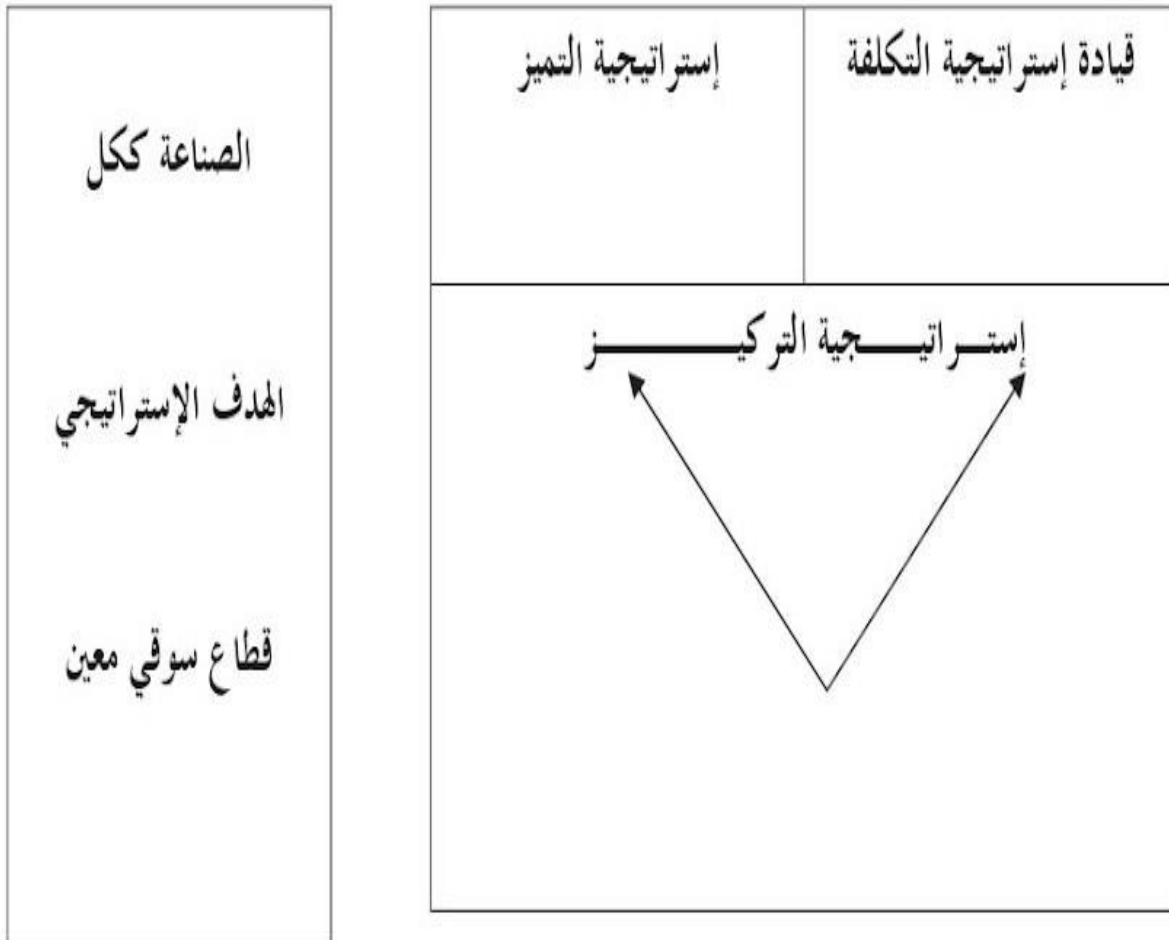
خطوط الإنتاج العريض التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا²

هذا الشكل يوضح اقتراح بورتر لثلاث إستراتيجيات للمنافسة:

¹ نيبيل مرسي خليل الادارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية ، دار العارف الاسكندرية، 1995،ص118

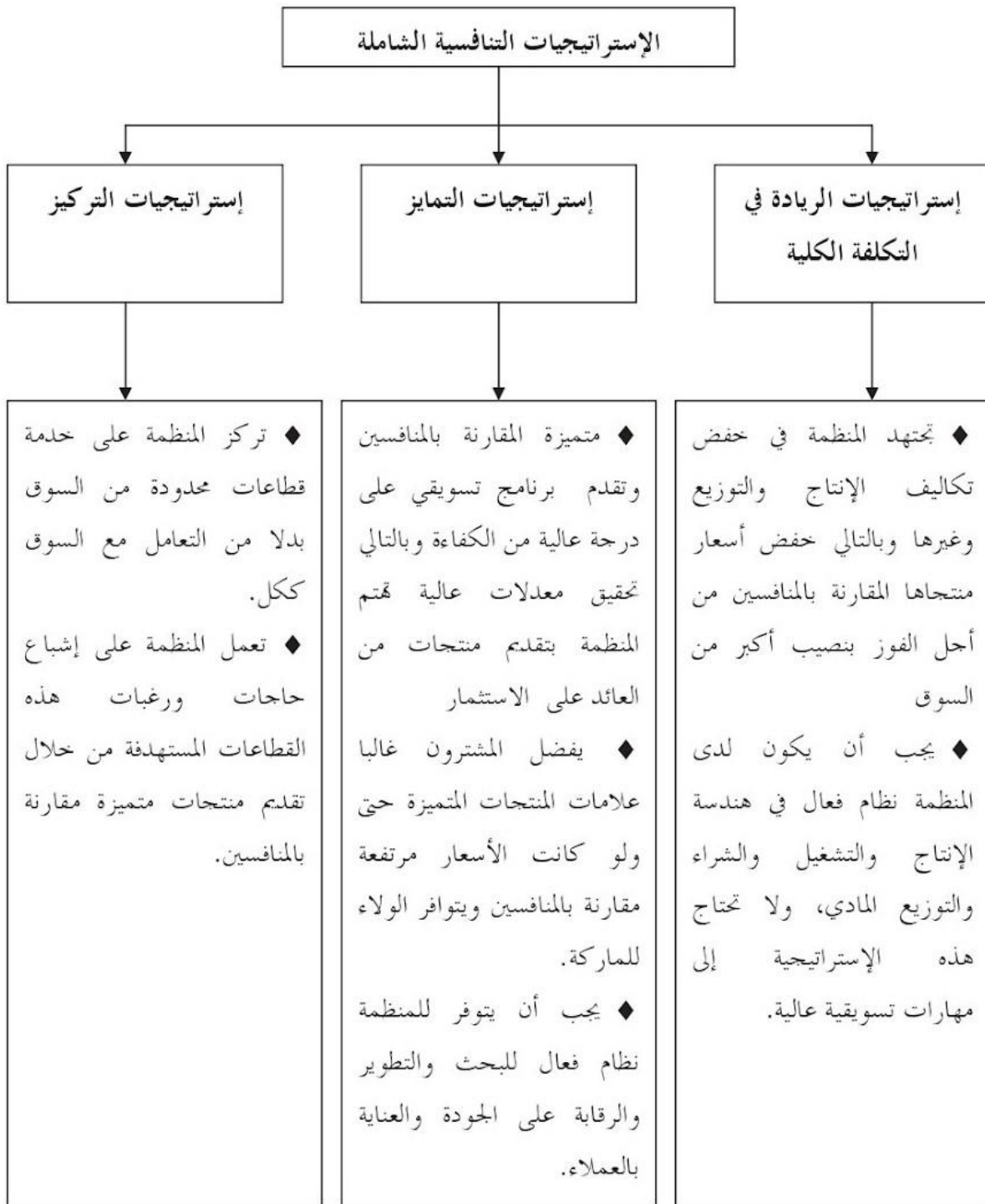
² نيبيل م مرسي خليل، المرجع سابق،ص119،120

الشكل (01) استراتيجية العامة للتنافس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - 2003

الشكل رقم (02) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة

للمنشر، الإسكندرية - 2003

➤ المطلب الثالث : ماهية الميزة التنافسية

1. تعريف الميزة التنافسية

نظرا لأهمية هذه الأداة تعددت التعاريف لهذا نحاول تسليط الضوء على أهمها

تعرف الميزة التنافسية على أنها :

(1) العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي يحقق للمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع أكبر منافسيها.¹

(2) "إمكانية تكوين عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين لتحقيق أهدافها"²

(3) اي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.³

أما **m-porter** يعرف الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع.⁴ ويمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها عبارة عن قوة دوافع أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر بفترة طويلة بغرض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو خدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.

¹ نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص79

² طلعت أسعد عبد المجيد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين مجموعة النيل العربية، ط 2002، ص 190

³ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات الإسكندرية، الدار الجامعية، ط 2001، ص70.

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة ، 09-10 مارس 2004، ص 9-25

2. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة الخصائص التالية :

*تبني على اختلاف وليس على تشابه.

*تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص المستقبلية.

*عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد الى الشروط التالية:

* حاسمة ؛ أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

*الاستمرارية ؛ بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

*إمكانية الدفاع عنها ؛ أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

3.أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

-أنواع الميزة التنافسية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمزايا التنافسية وهي:

1.3.ميزة التكلفة الأقل:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم وانتاج سلع بأقل تكلفة ممكنة من منافسيها ، وذلك يحقق لها ربح كبير

ويهيئ لها فرص البيع بأسعار تنافسية.

2.3.ميزة تميز المنتجات:

تتمثل في تقديم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها، مثل الجودة الشاملة و خدمات ما بعد البيع.ولذلك أصبح . من الضروري على المؤسسة الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، وتحليل مصادر التميز من خلال استغلال الكفاءات و المهارات والتقنيات التكنولوجية

2.4 الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وقياس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة وكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافستها ، مما يسمح لها ببناء الميزة التنافسية.

3.4 المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً لمؤسسة ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيم تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.¹

4.4 التكلفة:

تعد التكلفة مصدراً مهماً للتنافسية التي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا عن باقي المنتجات.

5.4 الوقت:

أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدراً أساسياً تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدراً تنافسياً من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

1- وقت التسليم السريع

2- التسليم في الوقت المحدد.

¹ سملاي محمد، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005، ص 36.

3- سرعة التطور.

6.4 المرونة :

ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي.¹

5. مؤشرات قياس التنافسية :²

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانياً: تكلفة الصنع

¹ بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ص 53.

² بن جدوى بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ماجستير علوم التسيير، جامعة احمد بومقره بومرداس، 2014، ص 60

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة

النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.¹

ثالثا : الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية كما يمكن 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، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

رابعا : الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر ،

¹ بن جدوى بن علي ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، ماجستير علوم التسيير، جامعة احمد بومقرّة بومرداس ، 2014، ص61

وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

➤ المبحث الثالث : الدراسات السابقة

من خلال عملية البحث تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية وكذا موضوع الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة ، منها ما تعلق بالإدارة الإستراتيجية، ومنها ما تعلق بالتنافسية إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة وكذا توفير المادة العلمية، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:

➤ المطلب الاول : دراسات سابقة حول الادارة الاستراتيجية

الدراسة الاولى:

جاءت دراسة امينة بوججر , نعيمة مزيان بطاهر مزيان , سنة 2019 و هي منكرة ماستر بعنوان الادارة الاستراتيجية و تاثيرها في تحسين اداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتصنيع و التركيب البناءات الجاهزة بعين دفلى)

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين أداء المؤسسة و إستراتيجيتها و كذلك البحث عن تأثير الادارة الإستراتيجية على الاداء و جاءت نتائج البحث على النحو التالي:

1- باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظمة ومتكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقلة فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

2 - تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

3- للإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلالها رسم خططها المستقبلية وتحديد لها رسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات والإستراتيجيات وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

4- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة اقتصاديه كنظام يتكون من بنية متفاعلات من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب التحليل للمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

5- تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الاقتصادية.

6- تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثرا إيجابيا على تحسين أداء مؤسسة باتيميتال وذلك من خلال تحقيق من التطور الواضح في هذه المؤسسة.

7- تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملاء مؤسسة باتيميتال بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.

8- تبين من الدراسة أن البنية الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة باتيميتال وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة. 9- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة باتيميتال العام للمؤسسة الاقتصادية يتسم بالكفاءة والفعالية.

الدراسة الثانية:

جاءت الدراسة بن عباس حليلة، سنة 2017 وهي مذكرة ماستر بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة)

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية (بولاية بسكرة مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وقد إتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل

البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية.

2. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الإقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

3. للإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

4. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

5. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف. قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الإقتصادية.

6. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له اثر إيجابا على تحسين أداء مؤسسة قديلة وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.

7. تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.

8. تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.

9. توصلت الدراسة الى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة قديلة ، وتبين أن الأداء العام لمؤسسة قديلة يتسم بالكفاءة والفعالية.

الدراسة الثالثة:

جاءت دراسة بن قايد فاطمة الزهراء سنة 2011 و هي شهادة ماجستير بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012) .

و هدفت الدراسة الى تحسيس المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية تبني إستراتيجية لمواردها البشرية، كون ذلك يسمح بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية التي تعد إحدى أهم المزايا التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليها آخذة بعين الاعتبار المورد البشري الذي بدونه لا تستطيع بلوغ ذلك الهدف؛ وضمن نفس السياق وأثناء بحثنا اصطدنا بحقيقة عدم تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية بالمفهوم الذي نعرفه نحن الباحثون في علوم الاقتصاد والتسيير، فهم ينظرون إليها على أنها تلك السياسات والخطط والموازنات والبرامج المهيأة في إدارة الموارد البشرية من اجل تسهيل اداء المهام الموكلة إلى كل الأعمال في جميع المستويات التنظيمية وهذا من اجل بلوغ تلك الأهداف التي تريد تسطيرها من قبل الإدارة العليا.

و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. إن الإستراتيجية ليست شيئاً جديداً، كون الاهتمام الآن لم يعد إستراتيجية العمل ولكن إستراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة إستراتيجية إلى وظيفة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع حاجات العمل لأنها تتضمن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية للمنظمة والاستخدام الفعال لهذه الموارد والسعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.
2. الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا.
3. الميزة التنافسية لأي منظمة أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية والمطلقة للموارد الخام هي المقياس الأول للتقدم.
4. أن الهيكل التنظيمي للموارد البشرية للمركب هيأ حسب التحديات والتغيرات التي تطرأ على البيئة التنافسية، وهذا نظراً للمكانة التي تحتلها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

➤ المطلب الثاني : دراسات سابقة حول التنافسية

الدراسة الأولى:

جاءت دراسة بن جدو بن عليّة، سنة 2015 و التي هي مذكرة ماجستير بعنوان الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)

و هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛ كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

1. إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
2. تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها.
3. تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تقاؤها.
4. يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق، مما يسهل إتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لها.
5. إن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف للحصول على هذه الميزة يمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع ويمكنها كذلك من التحكم في أسعار السوق، ومجابهة أي منافسة سعرية قد تخوضها المؤسسات المنافسة.

6. كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون؛ يمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال الاستفادة من أثر الخبرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم وذلك برفع حجم الإنتاج، البحث عن أحسن مصادر للتموين، تبسيط أسلوب الإنتاج، تقليص عدد الوسطاء.

7. يساهم نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة؛

8. تتطلب إستراتيجية تدنية التكاليف استثمارات ضخمة معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة؛ رغم أهمية إستراتيجية تدنية التكاليف والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن التنافسية السعوية قد تؤدي إلى انخفاض في المردودية، كما قد تظهر منتجات بديلة قد تؤثر على منتجات القطاع.

9. إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمايز، يمكن من الحصول على منتج وعلامة تجارية ترضي الزبون مما يؤدي إلى ولائه في المدى الطويل.

الدراسة الثانية :

جاءت دراسة درابله سليمة، عربية حسناء، سنة 2020 و هي مذكرة ماستر بعنوان دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة قالمة) .

و هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ادارة معرفة الزبون و التنافسية و كيف تتأثر هاته الاخيرة بمدى تحكم المؤسسة بإدارة معرفة الزبون.

و جاءت نتائج هذه الدراسة مقسمة على النحو التالي:

أولاً : النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تعتبر إدارة معرفة الزبون عامل مهم تتميز به المنظمة عن المنظمات الأخرى لما تحققه من زيادة قدرتها التنافسية.

2. تساعد إدارة معرفة الزبون في خلق القيمة وتعظيمها وذلك وبإشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال المنتجات والخدمات المقدمة له.
3. المعرفة الجيدة للزبون تساعد على زيادة ولاء الزبون ورضاه.
4. تعتبر الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في تطبيق إدارة معرفة الزبون عنصر مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.
5. تحتوي المنظمة على معلومات عن زبائنها تستند إليها في إدارتها لمعرفة الزبون.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يسعى المركب محل الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون.
2. تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المركب محل الدراسة.
3. يعتمد المركب على تكنولوجيا حديثة لتسهيل مختلف العمليات.
4. يمتلك المركب كفاءات متميزة تعمل على تحسين الأداء.
5. يعتمد المركب على المعرفة كمصدر للميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة:

جاءت دراسة رجم أنيسة، نداجي مروان، سنة 2021 و هي مذكرة ماستر بعنوان دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة - سوق أهراس).

و هدفت الدراسة الى التعرف على الابتكار واهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية. كذلك التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه. التعرف على العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية. و عرض الامتيازات التي حققتها المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس".

و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. يلعب الابتكار دور فعال في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية مهما كانت درجة التطبيق.

2. الابتكار يتطلب الأفكار الجديدة والمتطورة أكثر من مما تطلبه المؤسسة من تكنولوجيا والآت ومعدات.

3. اصبح الابتكار هو العنصر الأساسي والمهم الذي يسمح بخلق وتنمية الميزة التنافسية مما تساهم في تطور واستمرار المؤسسة الاقتصادية وملائمتها مع التغيرات الجديدة الطارئة على حاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال المبادرة للمؤسسة القيام بالتحسينات التي تجعل المنتج مناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.

4. اذا تهيئت المؤسسة للابتكار فلا يجب عليها ان تبتكر منتج معقد بقدر ما يكون منتج بسيط بفكرة جديدة.

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة تم التوصل الى بعض النتائج تتعلق بالابتكار واهمها في ما يلي:

1. ان المؤسسة لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة الى وجود افراد متخصصين في عملية الابتكار من خلال التكوين داخل او خارج الوطن.

2. ان المؤسسة لا تمتلك الحرية الكاملة في القيام بالعملية الابتكارية وذلك لأنها مقيدة بالمؤسسة الأم بالأخصرية، حيث لا يمكن القيام بالعملية الابتكارية إلا بموافقتها.

➤ **المطلب الثالث: استخلاص العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التنافسية و تأثير الإدارة الاستراتيجية على التنافسية**

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة و اهم ما جاء في البحث و كذلك الرصيد المعرفي المتوفر عليه من خلال المشوار الدراسي تم التوصل الى مجموعة من النقاط و قمنا باستخلاص ما يلي :

أولا: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنافسية

تتمثل في كيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة. عندما تنفذ المؤسسة استراتيجية فعالة ومنسجمة مع أهدافها وقيمها، يمكن لها تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية. في هذا السياق، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد اتجاه الشركة وتحقيق رؤيتها، وتحديد المزايا التنافسية التي تميزها عن منافسيها في السوق. وباعتبارها عملية مستمرة، تسمح الإدارة الاستراتيجية بمراقبة وتقييم أداء الشركة بشكل دوري لضمان استمرارية تحقيق التنافسية. باختصار، الإدارة الاستراتيجية

تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التنافسية ونجاح الشركة في السوق، من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: تأثير الإدارة الاستراتيجية على التنافسية

يكون بالعديد من الطرق، منها:

1. تحديد الاتجاهات والأهداف: تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحديد رؤية وأهداف الشركة بشكل واضح، مما يساهم في توجيه جميع جوانب العمل نحو تحقيق تلك الأهداف.
 2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية: يتيح للشركة فهم تفاعل العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أدائها التنافسي، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
 3. تطوير استراتيجيات التنمية: تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه الشركة نحو تحديد وتنفيذ استراتيجيات تنموية تساعد على تحقيق تفوق تنافسي.
 4. تعزيز الابتكار والتطوير: تساعد الإدارة الاستراتيجية في تشجيع ودعم عمليات الابتكار والتطوير داخل الشركة، مما يزيد من قدرتها على التميز في السوق.
 5. تحسين أداء الشركة: من خلال إدارة العمليات والموارد بطريقة فعالة وفعّالة، تعزز الإدارة الاستراتيجية أداء الشركة وتزيد من قدرتها على المنافسة بفعالية.
- باختصار، تؤثر الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير على تنافسية الشركة، من خلال توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة قدرتها على التفوق في سوقها.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نستخلص ان الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية متكاملة تتكون من عدة خطوات، تشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛ من تحليل للوضع الحالي بنقاط ضعفه وقوته، والإلمام بموارد المنظمة، وتحديد أهدافها، وتحليل الاستراتيجيات المتبعة والقرارات المتخذة في سبيل تحقيق تلك الأهداف. و هي كذلك تمثل عملية تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الاهداف، وتضمن التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذا يساعد على تحديد استراتيجيات التنمية وتعزيز الابتكار والتطور. بواسطة الإدارة الاستراتيجية، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين أدائها وتوجيه جهودها نحو تحقيق تفوق في سوقها. و من خلال التركيز على الإدارة الاستراتيجية، يمكن للشركات النجاح في بيئة الأعمال التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

اما بالنسبة للميزة التنافسية فتحقيقها يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تساعد المؤسسة على التفوق في سوقها. نسردهم الطرق لتحقيق الميزة التنافسية:

1. التميز في المنتج أو الخدمة: تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات العملاء بطريقة لا يمكن للمنافسين منافستها بسهولة.

2. تكلفة منخفضة: العمل على تحليل وتقليل التكاليف الإنتاجية لتوفير المنتجات بأسعار تنافسية.

3. التركيز على الابتكار والبحث والتطوير: الاستثمار في الابتكار وتطوير منتجات جديدة قادرة على جذب المستهلكين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

4. بناء علاقات قوية مع العملاء: تقديم خدمة عملاء ممتازة وبناء علاقات مستدامة مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولاءهم.

5. استخدام التكنولوجيا بشكل فعال: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات الشركة وتقديم تجارب عملاء مميزة.

باختصار، تحقيق الميزة التنافسية يتطلب رؤية استراتيجية قوية ومتكاملة تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق في سوق المنافسة.



الفصل الثاني

دراسة حالة اتصالات الجزائر



- المبحث الاول : لمحة عن اتصالات الجزائر-البيض
- المبحث الثاني : أداة و عينة الدراسة
- المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

تمهيد

إن دراسة الحالة تُعتبر أداة بحثية قوية وفعالة تستخدم في مختلف المجالات الأكاديمية والعملية بهدف فهم وتحليل سياق محدد أو مشكلة بطريقة عميقة وشاملة. تُعتبر هذه الطريقة من أحدث الأساليب التي يستخدمها الباحثون لاستكشاف وفحص مجموعة متنوعة من الظواهر والتحليلات.

في هذا البحث، نهدف إلى استكشاف وتحليل دراسة حالة متعلقة بـ [مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيضاء]. سيتم استعراض الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها في البحث، بالإضافة إلى تحليل البيانات والنتائج التي تم التوصل إليها. كما سيتم التركيز على جوانب الابتكار والتحليل النقدي، بهدف استخلاص الدروس والتوصيات القيمة التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال.

و تم تقسيم هذا الفصل الى ما يلي :

- المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيضاء
- المبحث الثاني : أداة و عينة الدراسة
- المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

➤ المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -البييض

➤ المطلب الاول لمحعة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-البييض

أولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر - البييض

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة (Global system GSM mobile)، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

و بتاريخ 05 أوت 2000م و بمقتضى القانون 03/2000 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد المواصلات إلى متعاملين :هما اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب 100.000.000دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 602-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 ، الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل العمومي الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بالبييض حيث تأسس في 01/01/2003 بموجب قانون 03/2000 و يقدر راس مالها حاليا ب: 115.000.000.000,00 الكائن مقرها بحي قصر العطشان - البييض.¹

فان مؤسسة اتصالات الجزائر - البييض - سجلت نشاطات متعددة ضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية.

¹ مقابلة مع السيدة سهمي نعيمة ،رئيسة دائرة الموارد البشرية،بتاريخ16_05_2024 على الساعة 09:00

و من أجل الاستجابة لاحتياجات زبائننا أنشأت فروع أخرى لها و هي:

- فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت.
- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت. الجزائر.

لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في

و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - برامج للتنمية من اجل تطوير قطاع الاتصالات محليا و تمثلت هذه البرامج في :

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات و البيانات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الاداعية.
- تأمين شرايين التحويل الكابلات الألياف المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة منها تكنولوجيا (DWDM)
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصالات.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض¹

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 تنشط و في مجال الهواتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الانترنت جواب و الاتصالات الفضائية نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة

¹ مقابلة مع السيدة سهمي نعيمة ,رئيسة دائرة الموارد البشرية,بتاريخ 2024_05_16 على الساعة 09:00

قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008 ، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة و الأقمار الصناعية و الانترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.

➤ **المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -البييض-**

✓ **أولاً: المهام**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، و من بين مهامها ما يلي:

- توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك).
- إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييدها.
- ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- رفع مستوى خدماتها و انجازاتها تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا.
- تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي).
- الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن
- توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة الصوت المعلومات، البيانات، الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية.
- ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج.
- انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية واقتصادية لتحقيق الأهداف.

✓ ثانيا: الأهداف¹

تقوم اتصالات الجزائر -البيض - بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع.
- تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية والخاصة.
- تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.
- تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- سعى إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت...الخ
- دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر و متعاملين عموميين أو خواص في شتى المجالات.

¹<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107>

اتصالات الجزائر بالارقام¹:

الجدول رقم (01) يمثل الارقام التي وصلت لها مؤسسة اتصالات الجزائر وطنيا

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 5.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع Idoom 4G	أكثر من 2.7 مليون زبون
الوكالات التجارية الموسمية في خدمتكم	توسيم 91 % من مواقع الاستقبال
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية

¹ نفس المصدر السابق

المطلب الثالث: إستراتيجية و الهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض

✓ أولاً: التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - 206 عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي:

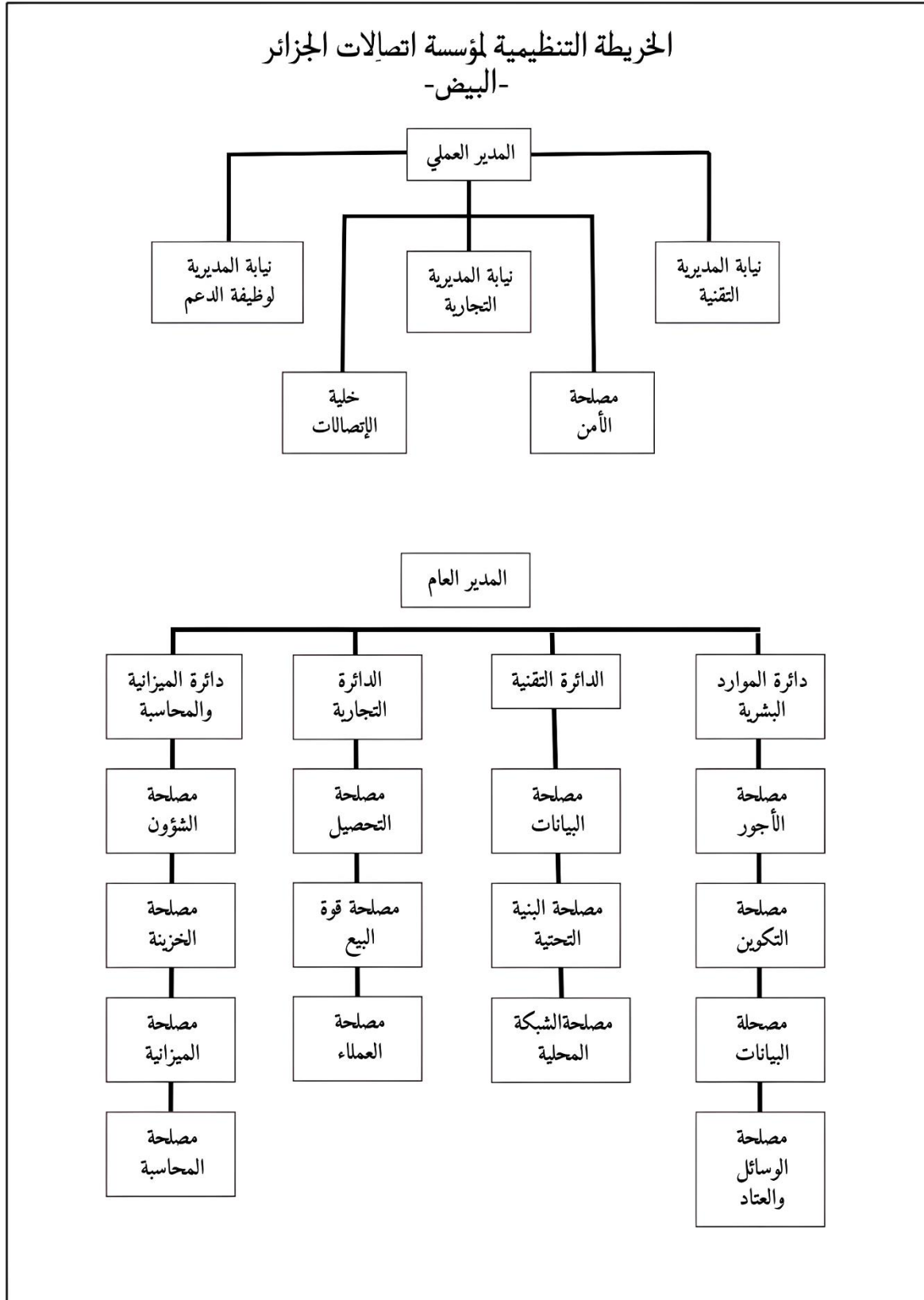
الجدول رقم(02) توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-

المصالح الوظيفية	تقسيم العمال
إطار سامي	9
إطار	125
التحكم	56
التففيذ	19
المجموع	206

المصدر: قسم الموارد البشرية

و تظهر الخريطة التنظيمية مختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها و الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم ((03)) يبين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل رقم (03) يبين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة.



المصدر: قسم الموارد البشرية

✓ ثانيا: التعريف بمصالح اتصالات الجزائر¹

وهنا سنتطرق إلى شرح بعض مصالحها ومهام كل مصلحة منها:

اولا : امانة المديرية : تتمثل مهامها في

استقبال و توجيه الزوار

-استقبال البريد الوارد.

ارسال البريد الصادر

تحرير الرسائل الادارية

تسجيل الاوامر المهمة

تسجيل الفواتير الخاصة بالمؤسسة.

استقبال الفاكس و تسجيله.

الرد على الاتصالات الهاتفية.

ثانيا : قسم المالية و المحاسبة : تنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح:

1)مصلحة المحاسبة:

1 .التحقق من صحة وثائق المحاسبة

2 دراسة ملفات أصحاب المشاريع المنجزة وتفعيلها في نظام "اوراك. "

3 .مراقبة الحسابات البنكية والبريدية للمؤسسة

4 .مراقبة تحصيل للوكالة التجارية.

5 .مراقبة المخزن عن طريق "اوراك. "

6 تحليل حسابات الشركة في أواخر السنة.

(2) مصلحة الميزانية:

1. تسجيل ميزانية السنة الجديدة
2. تحديد ميزانية تقديرية للسنة بعد إرسالها إلى المصالح المركزية ، لتتم المصادقة عليها او اجراء تغييرات لها ثم المصادقة عليها

3. في حالة عدم كفاية الميزانية لمشروع ما تتم إعادة ترتيبها

4. في الاخير تتم المصادقة على المشروع و كل 06 أشهر يتم إرسال ملحقات خاصة بنسبة انجاز المشاريع ، و تتم المراقبة بالتواصل بين جميع المصالح المعنية بهذه المشاريع.

(3) مصلحة الخزينة:

1. تقسيم رسوم الإدارة على المصلحة المعنية "FRAIS REGIE"
2. طلب اعمال المشاريع المنجزة من المصلحة المركزية بالعاصمة، ثم ايداعها في حساب المقاول.
- 3 عملية التصريف بالضرائب تتم كل شهر

ثالثا : المديرية الفرعية التقنية:

هي القاعدة الاساسية للمؤسسة و تعد من أهم المديريات الفرعية لأنها تعمل على بناء حجر الأساس للمؤسسة بفضل الدوائر التي تتفرع منها كالتخطيط : الذي يعمل على وضع مخطط مدروس قبل انشاء اي شبكة

هاتفية و دائرة شبكة النقل و التوصيل التي تعمل على توصيل الشبكات الهاتفية اي ما يسمى **"fibre optique"** شبكة الألياف البصرية.

رابعا : المديرية الفرعية التجارية:

1 (قسم البيع):

1. تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العلمية.

2. تقديم خدمات البيع المباشرة غام

3. تسيير المخزون و المراقبة.

4. العلاقة مع الزبائن:

-اصلاح الاعطال.

-مراعاة مطالب الزبائن و حل مشكلاتهم.

(2) قسم المؤسسات الكبرى:

1. تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة

2. توحيد عمليات الربط بالألياف البصرية.

3. عقد اتفاقيات مع المؤسسات الناشئة . بعروض متخصصة

4. التكفل بعطلات الألياف و اصلاحها.

5. مراقبة و متابعة فويرة المؤسسات

(3) مصلحة التحصيل:

1. تحصيل الديون للمؤسسات والأفراد و اعتماد كل التسهيلات الممكنة.

2 مراسلة و إبلاغ الزبائن المديونين

3 .متابعة الملفات والعقود المفسوخة و المنتهية (حجم الديون)

4. مسح الديون بعد دراسة ملفات أصحابها و مصادقة اللجنة 5. تحويل الديون المرفوضة الى مصلحة

النزاعات

خامسا : خلية الأمن و الوقاية :

يحدد التشريع و التنظيم الساريين القواعد والأحكام العامة فيما يخص الصحة و الأمن المطبقة في مجال

العمل ، يتعين على المؤسسة تكليف مختصين في هذا المجال للقيام

بإحصاء شامل لكل مواقعها فيما يتعلق ب:

1. الصحة العامة للمواقع و ملحقاتها
2. الإجراءات العامة للأمن بمواقع العمل .
3. الإجراءات الوقائية الخاصة ضد أخطار الحرائق.

هي القاعدة الأساسية للمؤسسة و تعد من أهم المديرية الفرعية لانها تعمل على بناء حجر الأساس للمؤسسة بفضل الدوائر التي تتفرع منها كالتخطيط : الذي يعمل على وضع مخطط مدروس قبل انشاء اي شبكة هاتفية و دائرة شبكة النقل و التوصيل التي تعمل على توصيل الشبكات الهاتفية اي ما يسمى "fibre optique" شبكة الألياف البصرية.

سادسا : دائرة الموارد البشرية :

تنقسم إلى ثلاثة مصالح مصلحة الرواتب ، مصلحة التكوين و تطوير الاتصال و مصلحة الخدمات الاجتماعية بحيث تتمثل مهامها في:

1. تسيير رواتب المستخدمين.
2. تأمين العلاقة بين طب العمل و المؤسسات الخارجية الأخرى (CNR – CNAS – MTEF)
3. تنفيذ كل ما اتفق عليه من طرف لجنة المشاركة على تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال كالحمامات العمرة ... وغيرها كل ما يخص الترقيات، التكوين والعقوبات

✓ ثالثا إستراتيجيات المؤسسة:

تمتاز مؤسسة اتصالات الجزائر باستراتيجيات متنوعة من اجل تحقيق اهدافها و تأدية مهامها ،و كذلك تمتاز بنظام العمل المعمول به في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "البييض

إستراتيجيات المؤسسة و أدائها:

1. أهداف المؤسسة سابقا

- تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة.

- زيادة تدفق الأنترنيت الارضاء الزبائن.
- تغيير الشبكة الهاتفية و الاستعانة بشبكة جديدة
- تسهيل العمليات على الزبائن وتقرب اليهم وتجنبيهم عناء التنقل.
- جذب أكثر عدد من الزبائن " التجار .. مؤسسات .. أشخاص"
- تغطية كامل تراب الولاية بشبكة الأنترنيت

2. ما جسده المؤسسة حاليا

- تغيير برنامج المعلومات المحاسبي المعمول به داخل المؤسسة من GAIA الى NGBSS
- تجديد الشبكة الهاتفية من نحاس الى الألياف البصرية Fébur
- زيادة تدفق الأنترنيت من " 2 ، 4 ، 8 ، 20 ميغا " الي سرعة تصل الى 100 ميغا.
- تقديم خدمات جديدة للزبائن من شأنها تجنيب العناء:
- انشاء نقاط " الوكلاء المعتمدين بيع
- يمكن دفع الفواتير من أي مكان في الوطن
- يمكن استخدام البطاقة الذهبية في جميع عمليات التخليص
- يمكن الاستعانة بفضاء الزبون و ذلك للاطلاع على رصيد

المبحث الثاني : أداة و عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمجمعي الدراسة، وكذا مبررات اختيارهما، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومساعدتها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي

المختصين والباحثين في المجال، تمّ الإستقرار على اعتماد على معطيات إجابات أفراد العينة بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وعلى اعتبار أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحين، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها.
ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة:

تم اختيار عينة أفراد المجتمع لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

✓ يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء و الرجال، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة ميدانية ذات قيمة؛

✓ سهولة التعمق في تفاصيل كثيرة من مستلزمات إنجاز الجانب الميداني للدراسة؛

1. عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصحيحة: الجدول الموالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصحيحة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصحيحة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات الصحيحة	نسبة الردود
35	28	7	28	80%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الاستجابة الإجمالية لفئات عينة الدراسة بلغت نسبة 80% وهي نسبة مرتفعة ومقبولة وتساعدنا على انجاز الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة المقصودة في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 28، حيث تم توزيع 28 إستمارة على افراد العينة

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجنس:

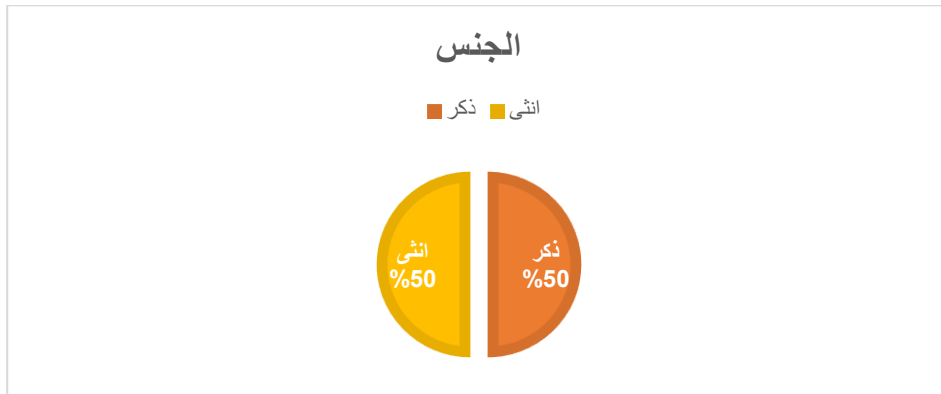
الجدول رقم(04)توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
50	14	ذكر
50	14	انثى
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية.

الشكل رقم(04)التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (4)

من خلال الشكل يتضح أن نسبة الذكور و الاناث في المؤسسة متساوية.

الخبرة المهنية :

الجدول رقم(5) توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية.

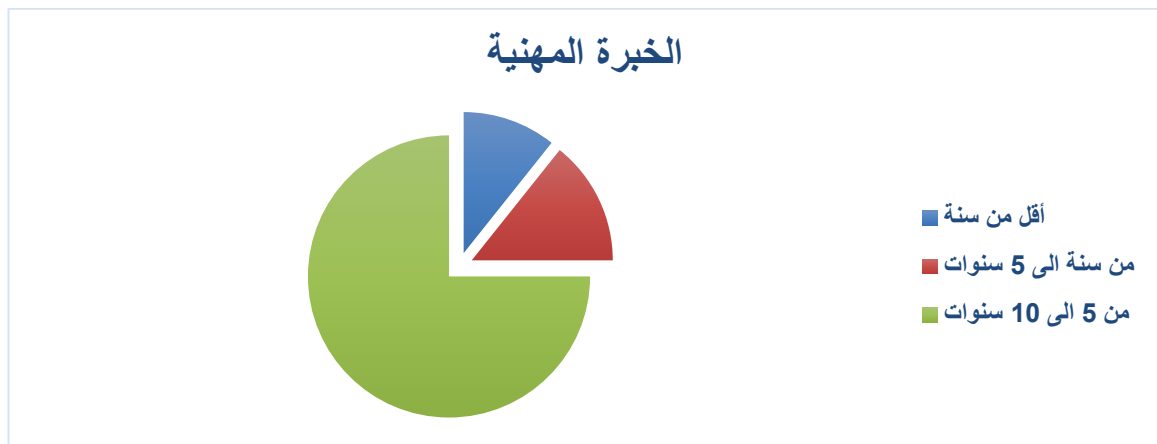
النسبة %	التكرار	السن
10.7	03	اقل من سنة
14.3	4	من سنة الى 5 سنوات
75	21	من 5 الى 10 سنوات
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة

من حيث السن.

الشكل رقم(5) التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج **Exel** بناءً على معطيات الجدول رقم(05).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من موظفين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية الخمسة سنوات بنسبة

75% .

المنصب الإداري :

الجدول رقم(6) توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب الإداري.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
عون أمن	01	3.6
متصرف إداري	17	60.7
رئيس مكتب	10	35.7
مدير	00	00
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى

التعليمي.

الشكل رقم (6) التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب الاداري.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج **Exel** بناء على معطيات الجدول رقم(6) من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى من الموظفين هم من المتصرفين الإداريين بنسبة 60% .
الشهادة :

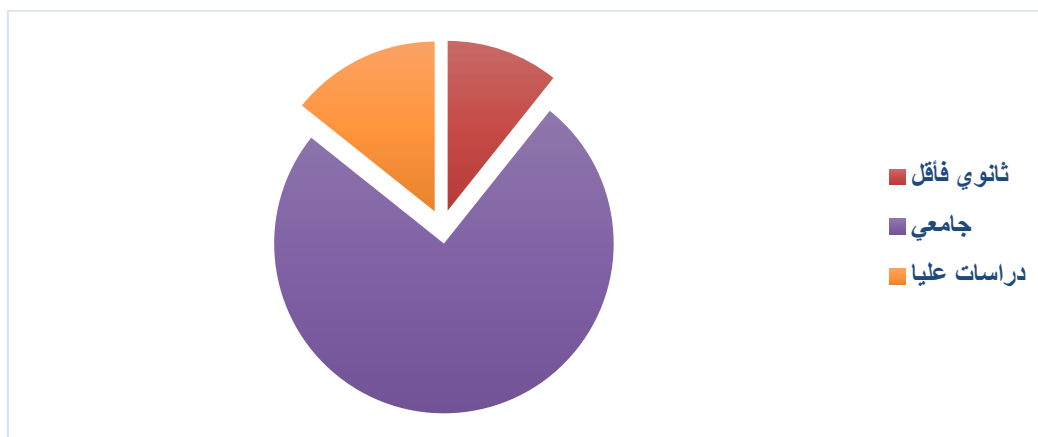
الجدول رقم(07)توزيع مفردات الدراسة حسب الشهادة

النسبة %	التكرار	
10.7	3	ثانوي فأقل
75	21	جامعي
14.3	4	دراسات عليا
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة الاجتماعية

الشكل رقم(07)التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الشهادة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج **Exel** بناءً على معطيات الجدول رقم(7)

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25.V)، كما استعانت الطالبين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الإستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة

الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

◀ **معامل الانحدار البسيط :** من أجل اختبار الفرضيات

المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

- **صدق أداة الدراسة.**

يشير الصدق (**Validity**) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولإختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبين على قسم منها هي:

أولاً : صدق المقياس.

- **الصدق البنائي:**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة.

الجدول رقم(8) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستثمار والدرجة الكلية للإستثمار.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
1	محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة	0.980	0.000
2	محددات الميزة التنافسية في المؤسسة	0.984	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستثمار من خلال برنامج SPSS V :25. يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستثمار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستثمار صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتسويقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

الجدول رقم(9) نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة	18	0.874	0.934
2	محددات الميزة التنافسية في المؤسسة	14	0.876	0.935
	جميع محاور الإستمارة	32	0.886	0.941

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.874-0.886)،

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين (0.934-0.941).

وعليه يتبين لدينا أنّ قيمة ألفا كرونباخ هو $\alpha = 0.886$ أي نسبة 88.6% وهي نسبة عالية أكثر من 60%. وتدل هذه النسبة على تمتع محاور الدراسة بصورة عامة بمصداقية النتائج، وبمعامل ثبات عالي وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة وتحقيق أغراض الدراسة. **المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.**

يهدف هذا المطلب لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال إستخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة الثلاث، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

أولا : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض وحسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) ،

تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالى للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسى، ونوضح ذلك فى الجدول الموالى:

الجدول رقم (10) يبين مقياس درجة القياس للوسط الحسابى

درجة المقياس	الوسط الحسابى	
	من	إلى
لا اتفق بشدة	1.00	1.79
لا أتفق	1.80	2.59
متوسط	2.60	3.39
اتفق	3.40	4.19
اتفق بشدة	4.20	5.00

الجدول رقم (11) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى عبارات محور " محددات الإدارة الاستراتيجية فى المؤسسة ".

رقم الع بارة	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الاتجاه
1	الإستراتيجية المعتمدة فى مؤسستكم محددة وواضحة	4.07	1.01	اتفق
2	تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيراً على الأعمال الخاصة بالمؤسسة	3.89	0.87	اتفق
3	تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك	4.03	0.99	اتفق
4	تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة	3.75	0.79	اتفق

5	تعلم المؤسسة على تحقيق التكامل والتنسيق لدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى: الانتاج، التسويق	3.85	0.93	اتفق
6	يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجياتكم	3.50	1.00	اتفق
7	تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة	3.82	0.86	اتفق
8	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار	3.71	1.15	اتفق
9	تقوم مؤسستكم بمنح تخفيضات لشرائح اتصالات الجزائر	4.17	0.77	اتفق
10	تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة	4.07	1.01	اتفق
11	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	4.03	0.92	اتفق
12	تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا إستراتيجيا	3.85	1.14	اتفق
13	تهتم المؤسسة بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء	3.92	1.01	اتفق
14	لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	4.21	0.91	اتفق
15	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم خدماتها للزبائن	4.00	1.15	اتفق
16	تطبق المؤسسة نظام الامتيازات من أجل خلق الميزة (bonus)	4.14	0.89	اتفق
17	ترتكز المؤسسة بمراعاة التميز في خدماتها المتعددة	4.00	1.08	اتفق
18	تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة و واضحة	4.07	1.01	اتفق
	نتيجة المحور	3.89	0.87	اتفق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ بتقييم اتفق وهذا يدل على

أن أفراد العينة يتفقون حول محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة حيث بلغ متوسط الحسابي العام 3.89

بانحراف معياري قدره 0.87 بينما نالت على المستوى الجزئي العبارة رقم 14 على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.21، وأن العبارة الرابعة 7 نالت أقل قيمة (3.82) ..

الجدول رقم(12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور "محددات الميزة التنافسية في المؤسسة".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التكلفة				
1	تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق التفوق	3.75	1.17	اتفق
2	تعمق مؤسستكم علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد	4.00	0.98	اتفق
3	تجمع مؤسستكم معلومات دورية عن المنافسين	3.71	1.01	اتفق
4	تسعى مؤسستكم للوصول الى اسواق جديدة يصعب على المنافسين الوصول اليها	3.85	1.11	اتفق
5	تقدم مؤسستكم التحسينات المستقبلية بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبائن	3.89	1.03	اتفق
6	تعمل مؤسستكم على جلب اكفأ القوى العاملة	4.03	1.07	اتفق

نتيجة المحور	3.87	1.06	اتفق	
التميز				
7	تعتبر مؤسستكم الزبائن اساس تحديد قيم الخدمات	3.92	1.15	اتفق
8	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل	3.96	0.99	اتفق
9	المؤسسة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يمكن تقليدها من المنافسين	4.00	1.08	اتفق
10	تشجع مؤسستكم موظفيها وعملائها على لغة الحوار والاستفسار	4.07	1.08	اتفق
الجودة				
11	تقوم مؤسستكم بمراقبة جودة خدماتها و تقديمها للسوق	4.07	1.08	اتفق
12	تقدم مؤسستكم خدمات ذات جودة مميزة عن خدمات المنافسين	4.00	0.90	اتفق
13	تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق رضا العاملين و رفع معنوياتهم	4.10	0.99	اتفق
14	من المتوقع ارتفاع المبيعات و نمو الربحية خلال 5سنوات القادمة	4.03	0.92	اتفق

نتيجة المحور	4.05	0.97	اتفق
نتيجة المحور	3.96	1.03	اتفق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج : **SPSS V25**.

✓ **التكلفة** : بلغ متوسط الحسابي للمحور 3.87 بانحراف معياري قدره 1.06 مما يتبين اتجاه افراد العينة نحو " اتفق " .

✓ **التمايز** : بلغ متوسط الحسابي للمحور 3.98 بانحراف معياري قدره 1.07 مما يتبين اتجاه افراد العينة نحو " اتفق " .

✓ **الجودة** : بلغ متوسط الحسابي للمحور 4.05 بانحراف معياري قدره 0.97 مما يتبين اتجاه افراد العينة نحو " اتفق " .

المطلب الثالث : نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير

التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط،

الفرضية الرئيسية : تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة محددات الميزة التنافسية ومحددات الإدارة

الاستراتيجية في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(13) نتائج تحليل الإنحدار البسيط

محددات الإدارة الاستراتيجية						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة Beta	محددات الميزة التنافسية
0.000	0.861	0.928	1	2.391	0.640	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج : **SPSS V 25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في محددات الميزة التنافسية والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (2.391)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.928)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.861)، أن محددات الميزة التنافسية تفسر ما نسبته (86.1%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الميزة التنافسية و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ أولاً: الفرضية الفرعية الاولى: تنص على أنه هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(14) نتائج تحليل الإنحدار البسيط

محددات الإدارة الاستراتيجية						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T قيمة المحسوبة	Beta	التكلفة
0.000	0.846	0.920	1	3.516	0.917	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التكلفة والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (3.516)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.846)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل

التحديد (R^2) البالغة (0.920)، أن التكلفة تفسر ما نسبته (92%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمايز و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(15)نتائج تحليل الانحدار البسيط

محددات الإدارة الاستراتيجية						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T قيمة المحسوبة	Beta	التمييز
0.000	0.851	0.923	1	3.59	0.919	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التمايز والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (3.590)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.923)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.851)، أن التمايز يفسر ما نسبته (85.1%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمايز و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✓ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الجودة ومحددات الإدارة

الاستراتيجية في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(16) نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	محددات الإدارة الاستراتيجية
---------	-----------------------------

الجودة	Beta	قيمة المحسوبة	T	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
	0.729	1.78		1	0.845	0.713	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الجودة والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (1.78)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.845)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.713)، أنّ الجودة تفسر ما نسبته (71.3%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة :

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، إذ قمنا بدراسة استببانيه، حيث تم إعداد وتصميم استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة افراد المجتمع متمثلة في 40 فرد . وقد استهدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

كما تم استخدام برنامج **SPSS25** لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعمة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

وبعد عملية التحليل الإحصائي تبين لنا قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المالية ومحددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.



الخاتمة



الخاتمة

باعتبارها عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات، تظهر ممارسات الإدارة الاستراتيجية دوراً هاماً في تحقيق التنافسية. من خلال دراسة واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، تبين أن تبني استراتيجيات فعالة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز تنافسية المؤسسة على المستوى المحلي والدولي. وقد كشفت الدراسة أن الاهتمام بعوامل مثل تحديد الرؤية والرسالة، وتطوير الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والتنافس بنجاح.

بالإضافة إلى ذلك، توضحت العديد من الدراسات أن الاستثمار في تطوير القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تحليل البيانات واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها في سوق العمل وتعزيز مكانتها التنافسية بين المنافسين.

باختصار، يُظهر واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية أن التركيز على تطبيق استراتيجيات فعالة يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز تنافسية المؤسسة وزيادة إمكانيات نجاحها في سوق الأعمال المتنافس فيه،

على الرغم من أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية، إلا أنه من الضروري أن نشير إلى أن النجاح لا يأتي من تطبيق استراتيجيات محددة فقط، بل يتطلب أيضاً رؤية شاملة ومتكاملة لكافة جوانب العمل داخل المؤسسة. يجب على القادة وصناع القرار في المؤسسات الجزائرية أن يكونوا مستعدين لتبني ثقافة استراتيجية متطورة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتعزز قدرتها على المنافسة.

وفي النهاية، يجب على الإدارة الاستراتيجية أن تكون عملية مستمرة ودورية، لتتمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة العامة. بالتالي، يُنصح بضرورة استمرارية تطوير وتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لتعزيز التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

✓ النتائج:

بناءً على البحث والتحليل الذي تم إجراؤه حول واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على التنافسية، يمكن استخلاص بعض النتائج الرئيسية:

الخاتمة

1. تبين أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورا حاسما في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية على الصعيدين المحلي والعالمي.

2. قلة التركيز على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مدروسة يعد أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في الجزائر.

3. هناك حاجة ماسة لزيادة الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية وتعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتطبيقها بنجاح.

بناءً على هذه النتائج، يمكن اقتراح بعض التوصيات لدعم وتعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية:

4. تعزيز التدريب والتطوير المستمر للكوادر الإدارية على مهارات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها بفعالية.

5. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال من خلال تبني أدوات وعمليات تسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

6. تشجيع التفاعل والتواصل البناء بين مختلف أقسام المؤسسة لضمان تنسيق الجهود وتحقيق التكامل في تنفيذ الاستراتيجيات.

7. تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في محددات الميزة التنافسية والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (2.391)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.928)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.861)، أن محددات الميزة التنافسية تفسر ما نسبته (86.1%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الميزة التنافسية و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

8. تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التكلفة والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (3.516)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين

الخاتمة

المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.846)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.920)، أنّ التكلفة تفسر ما نسبته (92%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

9. تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التمايز والمتغير التابع المتمثل في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث بلغت T المحسوبة (3.590)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.923)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.851)، أنّ التمايز يفسر ما نسبته (85.1%) من التباين في محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمايز و محددات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

✓ التوصيات:

1. تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية: يمكن تحسين التنافسية من خلال تعزيز الوعي بفوائد وأهمية تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات.
2. تعزيز التدريب والتطوير: ينبغي للمؤسسات الجزائرية الاستثمار في التدريب وتطوير مهارات القيادة والموظفين لضمان فهمهم الجيد للإدارة الاستراتيجية وتطبيقها بفعالية.
3. تعزيز ثقافة الابتكار: ينبغي تشجيع المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار والتجديد المستمر كجزء من عملية الإدارة الاستراتيجية لزيادة تنافسيتها.
4. تحسين عملية قياس الأداء: ينبغي للمؤسسات الجزائرية تحسين نظم قياس الأداء الاستراتيجي للتأكد من تحقيق الأهداف وتحسين التنافسية.
5. اعتماد استراتيجيات متكاملة: ينبغي للمؤسسات تطوير استراتيجيات متكاملة تشمل الجوانب المالية والتسويقية والعملياتية للحفاظ على تنافسيتها.



المراجع



قائمة المراجع:

أ-الكتب:

- 1- إبراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان الاردن، 2009،
- 2- أحمد ماهر وآخرون الإدارة والمبادئ والمهارات الإسكندرية : الدار الجامعية، (2001).
- 3- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية) مصر: الدار الجامعية، (2002).
- 4- روبرت. أ. ديفيد لي ، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع ،
- 5- زيد منير عبودي الادارة الاستراتيجية، ط 1 ، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006،
- 6-سعد الغالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
- 7- طلعت أسعد عبد المجيد الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى (2002).
- 8-عبد العزيز صالح بن حبتور الادارة الاستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان الاردن، 2004،
- 9- عمر صقر العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (مصر، الدار الجامعية، 2002-2003).
- 10- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (مصر، دار الشهاب، 2000).
- 11- مؤيد سعيد سالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الأردن دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005).
- 12-نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (مصر) المكتب الجامعي 2007)
- 13-نبيل محمد مرسي إستراتيجية الإنتاج والعمليات الإسكندرية: الدار الجامعية، (2002).
- 14-نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2003).

ب- المذكرات , الرسائل و الاطروحات:

- امينة بوحجر، نعيمة مزيان بظاهر مزيان , بعنوان الادارة الاستراتيجية و تاثيرها في تحسين اداء المؤسسة, مذكرة ماستر, جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة , 2019.
- 1-بن جدوى بن علي، الادارة الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بومقرة بومرداس، 2014.

- 2-بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 3-بن قايد فاطمة الزهراء، بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بومقرة بومرداس، 2011،
- 4-درابلة سليمة، عربية حسناء، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة قالم، 2020.
- 5-رجم أنيسة، نداجي مروان، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة سوق 6-اهراس، 2020.
- 7-عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطورها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002.

ج - الموسوعات والملتقيات والدوريات والمجلات:

- 1-بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية الملتقى الدولي حول المعرفة الركيبة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
- الداوي الشيخ دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004
- 4- سملاي محمد، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005.
- د-المواقع الالكترونية:

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe--1-telecom-algerie-p107>

https://books.google.dz/books/about/L_analyse_strat%C3%A9gique.html_2?id=QqJTAAAACAAJ&redir_esc=y



الملاحق



الملحق رقم 01

جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
قسم علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال
المستوى: ماستر 2

استبيان

سيدتي، سيدي:

نحن بصدد القيام ببحث يدخل في إطار نيل شهادة ماستر في علوم التسيير والذي يدرس واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على التنافسية، لهذا الغرض تقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة.
تحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة وشكرا مسبقا.
نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة عليها بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>				
الخبرة المهنية: أقل من سنة	<input type="checkbox"/>	5-1 سنوات	<input type="checkbox"/>	10-5 سنوات	<input type="checkbox"/>		
المنصب الإداري: عون أمن	<input type="checkbox"/>	متصرف إداري	<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>
الشهادة: ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>		

الملاحق

معتراض تماما	معتراض	محايد	موافق	موافق تماما	الفكرة	الرقم	
					الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة	1	محددات
					تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة	2	
					تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك	3	
					تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة	4	الإدارة
					تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل والتنسيق لدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق	5	الإستراتيجية
					يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجياتكم	6	في المؤسسة
					تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة	7	
					تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار	8	
					تقوم مؤسستكم بمنح تخفيضات لشرائح اتصالات الجزائر	9	
					تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة	10	

الملاحق

					11	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	
					12	تتظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا	
					13	تهتم المؤسسة بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء	
					14	لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	
					15	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم خدماتها للزبائن	
					16	تطبق المؤسسة نظام الامتيازات من أجل خلق الميزة (bonus)	
					17	ترتكز المؤسسة بمراعاة التميز في خدماتها المتعددة	
					18	تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة	
التكلفة							محددات الميزة التنافسية
					01	تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق التفوق	في
					02	تعمق مؤسستكم علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد	المؤسسة
					03	تجمع مؤسستكم معلومات دورية عن المنافسين	

الملاحق

					04	تسعى مؤسستكم للوصول الى اسواق جديدة يصعب على المنافسين الوصول اليها
					05	تقدم مؤسستكم التحسينات المستقبلية بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن
					06	تعمل مؤسستكم على جلب أكفأ القوى العامة
التميز						
					07	تعتبر مؤسستكم الزبائن اساس تحديد قيم الخدمات
					08	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل
					09	المؤسسة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يمكن تقليدها من المنافسين
					10	تشجع مؤسستكم موظفيها وعمالها على لغة الحوار والاستفسار
الجودة						
					11	تقوم مؤسستكم بمراقبة جودة خدماتها و تقديمها للسوق
					12	تقدم مؤسستكم خدمات ذات جودة مميزة عن خدمات المنافسين
					13	تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق رضا العاملين و رفع معنوياتهم
					14	من المتوقع ارتفاع المبيعات و نمو الربحية خلال 5سنوات القادمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.986	32

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Ax2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم 02

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.974 ^a	.948	.946	.21133

الملاحق

a. Prédicteurs : (Constante), Q1

الملحق رقم 03

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21.261	1	21.261	476.050	.000 ^b
de Student	1.161	26	.045		
Total	22.422	27			

a. Variable dépendante : Ax2

b. Prédicteurs : (Constante), Q1

الملحق رقم 04

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

الملاحق

1 (Constante)	.398	.169		2.361	.026
Q1	.923	.042	.974	21.819	.000

a. Variable dépendante : Ax2

الملحق رقم 05

Régression

Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2024 22:08:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\islama phone\Downloads\الادارة الاستراتيجية (1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28

<p>Gestion des valeurs manquantes</p>	<p>Définition de la valeur manquante</p>	<p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.</p>
	<p>Observations utilisées</p>	<p>Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.</p>
	<p>Syntaxe</p>	<p>REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Ax2 /METHOD=ENTER Q2.</p>
<p>Ressources</p>	<p>Temps de processeur</p> <hr/> <p>Temps écoulé</p> <hr/> <p>Mémoire requise</p> <hr/> <p>Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels</p>	<p>00:00:00.02</p> <hr/> <p>00:00:00.01</p> <hr/> <p>4000 octets</p> <hr/> <p>0 octets</p>

الملحق رقم 06

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Ax2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملاحق

الملحق رقم 07

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.968 ^a	.938	.935	.23164

a. Prédicteurs : (Constante), Q2

الملحق رقم 08

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21.027	1	21.027	391.870	.000 ^b
de Student	1.395	26	.054		

الملاحق

Total	22.422	27			
--------------	---------------	-----------	--	--	--

a. Variable dépendante : Ax2

b. Prédicteurs : (Constante), Q2

الملحق رقم 09

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	.430	.184		2.336	.027
Q2	.888	.045	.968	19.796	.000

a. Variable dépendante : Ax2

الملحق رقم 10

Régression

Remarques

الملاحق

Sortie obtenue		10-JUN-2024 22:08:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\islama phone\Downloadsالادارة الاستراتيجية (1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Ax2 /METHOD=ENTER Q3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4000 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الملحق رقم 11

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q3 ^b	.	Introduire

الملاحق

a. Variable dépendante : Ax2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم 12

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.960 ^a	.921	.918	.26125

a. Prédicteurs : (Constante), Q3

الملحق رقم 13

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	20.647	1	20.647	302.513	.000 ^b
	1.775	26	.068		
Total	22.422	27			

الملحق

a. Variable dépendante : Ax2

b. Prédicteurs : (Constante), Q3

الملحق رقم 14

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.103	.239		-.430	.671
Q3	1.006	.058	.960	17.393	.000

a. Variable dépendante : Ax2

الملحق 15

Régression

Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2024 22:09:04
Commentaires	

الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\islama phone\Downloadsالادارة الاستراتيجية (1).sav
Jeu de données actif		Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Ax2 /METHOD=ENTER AX1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Mémoire requise	4000 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الملحق رقم 16

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AX1 ^b	.	Introduire

الملاحق

a. Variable dépendante : Ax2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم 17

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.928 ^a	.861	.856	.34627

a. Prédicteurs : (Constante), AX1

الملحق رقم 18

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19.305	1	19.305	161.002	.000 ^b
de Student	3.117	26	.120		

الملاحق

Total	22.422	27			
--------------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : Ax2

b. Prédicteurs : (Constante), AX1

الملحق رقم 19

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-.108	.328		-.330	.744
AX1	1.033	.081	.928	12.689	.000

a. Variable dépendante : Ax2