الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

من إعداد الطالبة:

- رحال لبنى

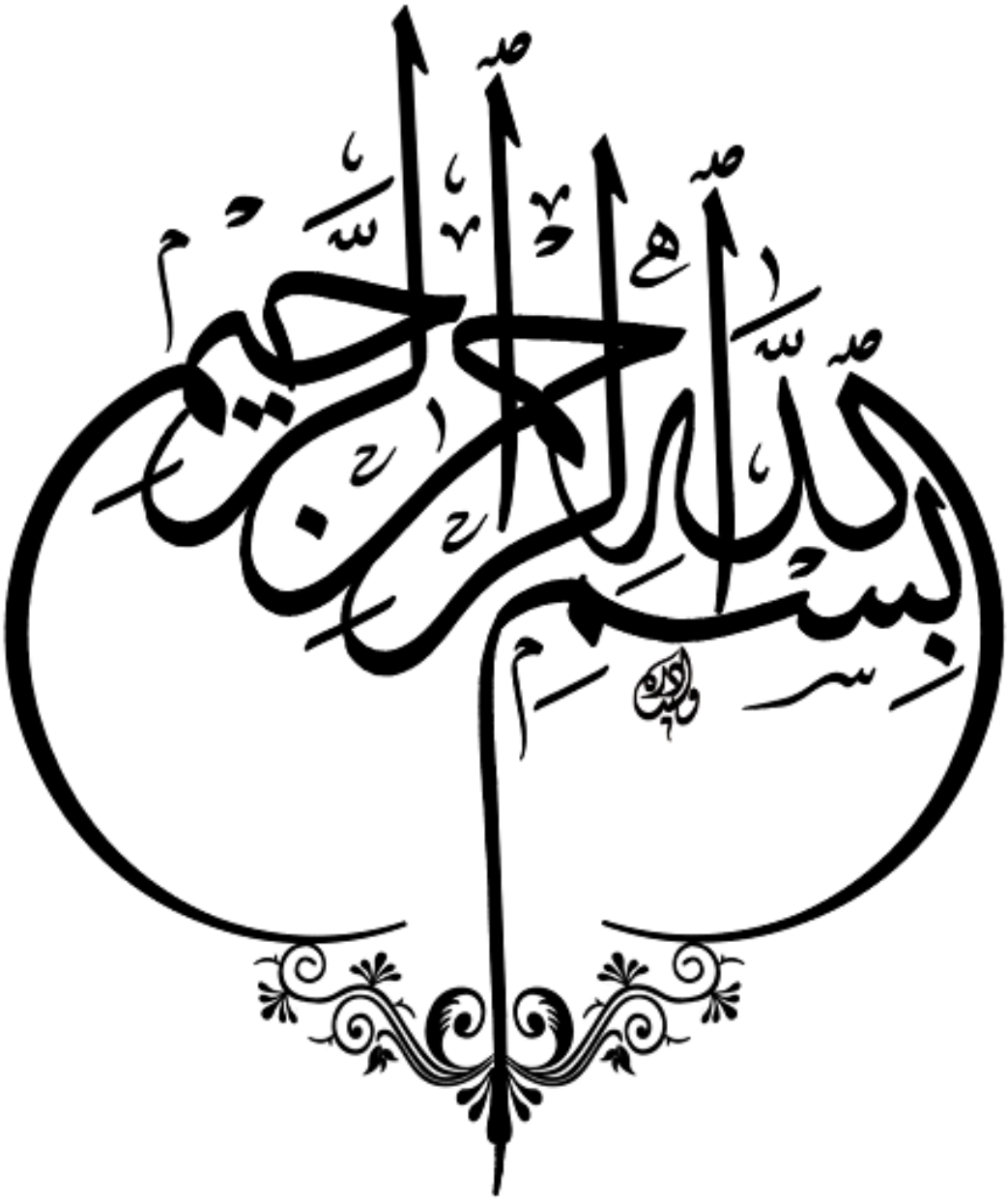
الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن تركي زينب

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
- فني فضيلة	- أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	بسكرة
- بن تركي زينب	- أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	بسكرة
- قريشي محمد	- أستاذ تعليم عالي	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي الحبيبة من أفنت عمرها في تربيتي والسهر على راحتي

إلى زوجي رفيق الكفاح والظروف الصعبة التي لم يبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى جميع إخوتي واهلي والأقارب والأصدقاء

أهدي لكم رسالة العلمية المتواضعة بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

شكر وعرفان

قال الله تعالى: {وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ }

سورة يوسف الآية: 12."

في بداية كلمتي لا بدة لي من أتوجه أولا بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماستر.

كما أنني أتوجه بالشكر و الإمتنان لكل من:

والدي العزيز ووالدتي الكريمة وزوجي العزيز الذين كانوا السند الأول لي في الوصول إلى ما وصلت اليه.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من الدكتورة حفضها الله ورعاها وأطال عمرها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهها ونصائحها دور أساسي في إتمام دراستي العلمية، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماستر هذه.

بالإضافة الى تشكري الكبير لجميع أفراد عينة دراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

الملخص:

يهدف هذا العمل إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث تناولنا المفاهيم ومختلف العمليات التي تظم معظم جوانب الإدارة الاستراتيجية، وكذا الميزة التنافسية والتعرف إلى أنواعها ومصادرها ومحدداتها إضافة إلى استراتيجياتها التنافسية، كما قمنا بإسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين

والمكونة من (33) حيث تمت المعالجة البيانات باستخدام برنامج spss و الإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية.

حيث توصلت النتائج إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية الجودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وعليه توصي الدراسة إلى:

- ✓ تبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجيهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.
- ✓ ضرورة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة والتي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار في ظل بيئة تنافسية عالية.
- ✓ الاهتمام بالعمال ذوي الكفاءات.
- ✓ اعتماد المؤسسة على معايير الجودة لتحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء زبائنها.
- ✓ حرص المؤسسة على تطبيق اليات مناسبة لتشجيع الابداع المعرفي للمسؤولين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الإبداع، الجودة، التكلفة.

Résumé:

This work aims at the role of strategic management in achieving the competitive advantage in institutions, where we dealt with the concepts and the various processes that organize most aspects of strategic management, as well as competitive advantage and identify its types, sources and determinants in addition to its competitive strategies, and weal so projected the applied side on the Qudeilah Mineral Water Corporation Jamora - Biskra-, as a model for the

study, using a questionnaire directed to employees

It consists of (33) where the data were processed using the Spss program and relying on descriptive statistical methods.

Where the results reached:

- There is a statistically significant relationship between strategic management and competitive advantage in Qudeila Mineral Water Corporation.

- There is a statistically significant relationship between strategic management and cost in Qudeila Mineral Water Corporation.

- There is a statistically significant relationship between strategic management and quality in the Qudeilah Mineral Water Corporation.

- There is a statistically significant relationship between strategic management and creativity in the Qudeilah Mineral Water Corporation.

Therefore, the study recommends:

1) - Adopting the idea of applying strategic management because it is the path that defines directives for activities and operations.

2)-The need to achieve a competitive advantage in the organization, which enables it to survive, grow and continue in a highly competitive environment.

3) - Attention to qualified workers.

4) - The institution relies on quality standards to improve and develop the quality of its products and services to satisfy its customers.

5) - The institution is keen to apply appropriate mechanisms to encourage the knowledge creativity of officials.

Therefore, the study recommends:

Keywords: strategic management, strategic choice, competitive advantage, creativity, quality, cost

I. فهرس الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
01	الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	ب
02	مستويات الإدارة الاستراتيجية	05
03	نموذج الإدارة الاستراتيجية	10
04	نموذج الإدارة الاستراتيجية.	11
05	أنواع الميزة التنافسية	24
06	التفوق المساهمة في بناء الميزة التنافسية	25
07	العلاقة التبادلية بين متغيرات الميزة التنافسية	28
08	أسلوب تحليل سلسلة القيمة	31
09	دورة حياة الميزة التنافسية	38
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	55
11	توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية (شكل بياني)	57
12	توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية (دائرة نسبية)	57
13	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	58
14	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل الخبرة	59
15	قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال الإدارة الاستراتيجية	64
16	قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال الميزة التنافسية	67

فهرس الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة	35
02	أشكال نطاق التنافس	40
03	منتجات المؤسسة وأسعارها	49
04	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	52
05	مقياس ليكارت الخماسي	54
06	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	55
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية	56
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	58
09	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	59
10	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	60
11	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	61
12	معامل بيرسون للمحورين	61
13	معايير تحديد الاتجاه لسلم ليكارت الخماسي	62
14	متوسطات وانحرافات المحور الأول	63
15	متوسطات وانحرافات المحور الثاني	65
16	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	67
17	علاقة الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية	68

فهرس المواضيع

الملخص: ..... أ

فهرس الأشكال: ..... أ

فهرس الجداول: ..... ب

المقدمة ث

الفصل الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. 7

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية 1

المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها 1

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية 1

ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية 2

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها 3

أولا: أهمية الإدارة الاستراتيجية 3

ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية 3

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها 4

أولا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية 4

ثانيا: متطلبات الإدارة الاستراتيجية 4

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها 6

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها 6

أولا: مستويات الإدارة الاستراتيجية 6

ثانيا: عمليات الإدارة الاستراتيجية 7

المطلب الثاني: مكونات الإدارة الاستراتيجية 7

المطلب الثالث: نماذج وخطوات الإدارة الاستراتيجية 9

المبحث الثالث: فوائد الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها 11

المطلب الأول: فوائد الإدارة الاستراتيجية 11

المطلب الثاني: تحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية 11

خلاصة الفصل: 13

الفصل الثاني: الميـــــزة التنـافسيـــــة 14

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية 16

أولا: مفهوم الميزة التنافسية 16

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.....16
المطلب الثاني: خصائص وأسباب تنمية الميزة التنافسية 17
الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية 17
الفرع الثاني: أسباب الميزة التنافسية.....17
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية 18
المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتغيراتها.....21
المطلب الأول: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية 21
أولا: أنواع الميزة التنافسية.....21
المطلب الثاني: متغيرات الميزة التنافسية والعلاقة بينهما ومعايير الحكم على جودتها.....24
الفرع الأول: متغيرات الميزة التنافسية 24
الفرع الأول: العلاقة التبادلية بين متغيرات الميزة التنافسية.....26
الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....27
المطلب الثالث: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية 28
المبحث الثالث: استراتيجيات ونظريات الميزة التنافسية ومحدداتها.....31
المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس 31
المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية 33
أولا: التفكير الاستراتيجي.....34
ثانيا: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية.....34
ثالثا: المقاربة المبنية على الموارد.....34
رابعا: المقاربة المبنية على الكفاءة.....35
خامسا: المقاربة المبنية على المعرفة(العارم، 2022، صفحة 14).....35
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....36
أولا: درجة الميزة التنافسية (شيراز، 2004-2005، صفحة 152).....36
ثانيا: نطاق التنافس 37
المطلب الرابع: مكانة الميزة من الإدارة الاستراتيجية 38
الميزة التنافسية في النموذج العام للإدارة الاستراتيجية 38
المستويات الاستراتيجية والميزة التنافسية 39
خلاصة الفصل: 42
عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.....43

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية 44
المطلب الأول: نشأة مؤسسة قديلة وأهميتها وأهدافها 44
أولا: تعريف مؤسسة "قديمة للمياه المعدنية–بسكرة" 44
ثانيا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة 44
ثالثا: أهداف مؤسسة قديلة 45
المطلب الثاني: التركيبة البشرية لمؤسسة قديلة ومنتجاتها وميزتها التنافسية 46
أولا: التركيبة البشرية للمؤسسة 46
ثانيا: منتجات المؤسسة 46
ثالثا: الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة 47
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة 47
المبحث الثاني: منهجية الدراسة 48
المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة. 48
الفرع الأول: المنهج المستخدم 49
الفرع الثاني: عينة الدراسة وخصائصها 49
المطلب الثاني: أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدم 50
أولا: أدوات الدراسة 50
الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة 51
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان 53
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية 53
المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان 58
المطلب الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان 60
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة 65
أولا: اختبار الفرضية الرئيسية 65
ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية 66
خلاصة الفصل: 68
الخاتمة العامة 70
قائمة المراجع: 73
الملاحق 78

المقدمة

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل البيئة التي تعمل فيها، فالتغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة تحقيق ميزتها، ولذلك يجب على المسيرين البحث وباستمرار عن أساليب متطورة في التسيير ، يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن العمل يتطلب من هذه المؤسسات أن تملك رؤية بعيدة الأمد وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال الخاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية.

. وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير، وخاصة منها الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وبهدف بقاء واستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، يجب عليها المحافظة على ميزتها امام المؤسسات المنافسة لها.

❖ الإشكالية:

هل دور الإدارة الاستراتيجية يحقق ميزة تنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وبعد الإشكال نطرح عدة تساؤلات منها:

-ماهية الإدارة الاستراتيجية؟ وما المقصود بالميزة التنافسية؟

-كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تحافظ على ميزتها التنافسية؟

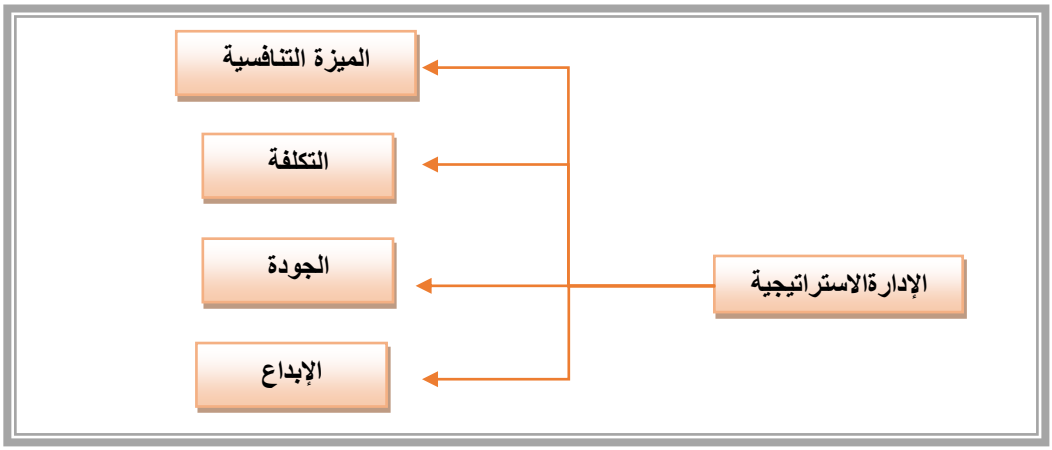
- ماهية الاستراتيجية المناسبة التي اعتمدت عليها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لتحقيق ميزتها التنافسية؟

❖ نموذج وفرضيات الدراسة

1) -نموذج الدراسة

من أجل إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة نستنتج النموذج النظري للدراسة كما هز موضح أدناه بحيث تمثل الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل في حين تمثل الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع) متغير تابع.

شكل رقم:(01) الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

2) الفرضيات:

•الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائه بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟

•الفرضيات الفرعية:

1 .يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة 0.5%.

2 .يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة0.5%

3.يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع في مؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة0.5%.

3) -التموضع الأبستمولوجيا ومنهجية الدراسة:

إن اختبار منهج دراسة معين يجمع بين الطبيعة والموضوع المدروس، وكذألك الغاية منه معرفة المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث المقدم والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أراء مسؤولي مؤسسة قديلة لولاية بسكرة حول الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة ، لذألك أنه المنهج الذي مكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع بالإضافة إلى وصفها وصفا دقيقا مما يساعدنا على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، ولتكوين هذه الدراسة حالة إلى العديد من المصادر والمراجع فقد اعتمدنا على الكتب العربية وكذا أطروحات الماجستير والدكتوراه وبالإضافة إلى ذلك المجلات والمقالات و الملتقيات التي لها علاقة واهتمام بالموضوع كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع الأفراد البحث وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث.

❖ **تصميم البحث:**

1- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:

- ✓ التطرق إلى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- ✓ التعرف على أبعاد الميزة التنافسية وأهم استراتيجياتها ونظرياتها.
- ✓ مساعدة المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

2- نوع الدراسة: سيتم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما أن إثبات صحة الفرضية المتبناة من عدمها تتطلب استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى تشخيص واقع ما وهو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي.

4- التخطيط للدراسة: تجرى الدراسة التطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة –ولاية بسكرة.-

5- وحدة التحليل: تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة –ولاية بسكرة–محل الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

6- المدى الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعنية محل الدراسة في الفترة الممتدة من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

❖ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الدراية تكمن أساسا في تقديم معلومات نظرية حول الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالإضافة إلى محاولة توضيح وتبسيط مختلف العلاقة التي تربط الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصية حول الموضوع وارتباطه بتخصصي الإدارة الاستراتيجية

-عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل، وإن كان فهو بشكل نسبي.

- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحاضر، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة.

❖ خطة مختصرة للدراسة:

من أجل البحث والدراسة في هذا الموضوع وبهدف الإيجابية على الإشكالية الخاصة بالبحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة إلى جزئيين: الجزء الأول يتعلق بالدراسة النظرية ويتكون من فصلين، حيث قسمنا الفصل الأول الذي جاء بعنوان مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية إلى مبحثين إذ تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة الاستراتيجية، مفهوم والخصائص، أهمية الإدارة الاستراتيجية ...إلخ وفي المبحث الثاني تناولنا نماذج الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها.

أم بالنسبة للفصل الثاني جاء بعنوان الميزة التنافسية، وتناولت في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، مفهوم وأهمية الميزة التنافسية، أسباب ومصادر الميزة التنافسية، وتناول المبحث الثاني أنواع الميزة التنافسية وأبعادها، متغيرات الميزة والعلاقة بينهما ومعايير الحكم على جودتها، سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية، والمبحث الثالث تناول استراتيجيات ونظريات الميزة التنافسية، ومحدداتها أم

الجزء الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة وتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة ثم التعريف بمؤسسة قديلة ونشأتها وأهميتها وأهدافها، التركيبة البشرية لمؤسسة قديلة ومنتجاتها وميزتها التنافسية، الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة.-

والمبحث الثاني تضمن منهج البحث المستخدم، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي، اختبار وثبات وصدق الأداة أم المبحث الثالث اعتمدنا فيه على نتائج الدراسة اختبار وتفسير فرضيات الدراسة والخلاصة ثم الخاتمة

❖ الدراسات السابقة:

-دراسة1:(سوما علي،2011)، دراسة تحليلية لمتطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السورية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية، رسالة دكتوراه، حيث توصلت الدراسة إليان المنظمات محل البحث بوضعها الحالي غي مهيأة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وأن وضع المنظمات الخاصة أفضل من وضع المنظمات العامة فيما يتعلق بمدى توفر متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية.

-الدراسة 2:(عشي نسيمة و العوامر عبد النور،2012) ،الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة شهادة ليسانس، توصلت نتائج الدراسة إلى تعتمد مؤسسة موبيليس على استراتيجية التمايز وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها فهي تعمل في مجال يتميز بالمنافسة الشديدة وبالتالي عليها التميز لجذب الزبائن ولتتميز عن منافسيها إن الاستراتيجية المعتمدة في مؤسسة موبيليس تكون محددة وواضحة لأنه يفضله الرؤية المستقبلية تكون واضحة وبالتالي اتخاذ القرارات تكون حاسمة وتعمل على تحقيق أهدافها.

-دراسة 3:(بلالي أحمد،2003) ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتم راست، رسالة ماجستير، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي على عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة.

-دراسة4:(حجاج عبد الرؤوف،2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

الفصل الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.

تمهيد:

نتعرف في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وخصائصها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيضم أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية والمطلب الثالث تطرقنا من خلاله إلى أبعاد ومتطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لقد تعدد تعاريف الإدارة الاستراتيجية وقدم عدد من الكتاب مفاهيم متباينة لها والتي تشمل ما يلي:

- **تعريف 01**: يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها عملية تحديد رسالة او غاية المنظمة واهدافها وتحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ الأهداف في البيئة المتغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ. (حنفي و تبيدي، 2010)
- **تعريف 02**: عرفها أبو قحف، 65.1992 بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد توجيهات بعيدة الأمد للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض.(الغنزي، 2014، صفحة 47)
- **تعريف03**: الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها.(أمين، صفحة 39)
- **تعريف04**: أما" توميسيون" فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية.(قحف، 1997، صفحة 30)

تعريف شامل: الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة.(الحسيني، 2006، صفحة 20)

يرى الباحث أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية نتج من عدم اتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذألك لتعدد الزوايا التي ينظر منها كل كاتب، وكذألك الاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشرا إيجابيا ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكنان تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية.(تبيدي، صفحة 19)

ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الخصائص والسمات يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارسة الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في الآتي:(القادر، 2021، صفحة 263)

- الإدارة الاستراتيجية تدور حول الأهداف المنظمة والتي يفترض أن تكون أكثر من الإمكانيات والموارد المتاحة والتي تتطلب التخطيط العلمي والذي يعتمد على مدخل النظم التي تبنى على أساس المخرجات المستهدفة والتفاعل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها من خلال تدفق المعلومات التي تمكن المؤسسة مواجهة الخطر.
- الإدارة الاستراتيجية تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات والكوارث ومن ثم لا بد منها مواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية.
- فعالية المتابعة والتقويم من محددات فعالية الإدارة الاستراتيجية.
- النظريات إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أدت لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.(سليطين، 2011، صفحة 13)

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها

أولا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

- تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.(الحسيني، صفحة 20)
- تعمل على توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.(القادر، 2021)
- لا شك أن نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر حقيقة اقتصادية من حقائق دنيا الأعمال، ويرجع هذا الفشل إلى تغييرات في البيئة لم تحسن الإدارة التعامل معها، إما بسبب عدم توقعها أو سبب عدم توفر المواد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها ومن هنا تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، و كذألك باعتبارها منظمة متكاملة لاتخاذ القرارات المستقبلية، بعكس أظل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة عن طريق البحث و باستمرار من خلال تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في التسيير عن طريقة تمكنها من تحسين وضعيتها، أو خلف فرص جديدة تشغل بها حيزا، لم يتم استغلاله بعد، بحيث أصبحت تسعى كل مؤسسة بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك.(بوطلاعة، 2008، صفحة 8 ، 9)
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.(إدريس، 2007، صفحة 50)

ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الآتية:(الطيطي، 2013، صفحة 50)

1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وأهداف السنوية والسياسات وإجراءات عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

3- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة.

4- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن أشغال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

5- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

6- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

7- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

8- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها

أولا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:(عشماوي، 2014، صفحة 17)

- القضايا والاتجاهات الرئيسية التي يتعين معالجتها استراتيجيا.
- مكونات الاستراتيجيةالرؤيا-الرسالة-الأهدافالاستراتيجية-السياساتالعامة-البرامج.
- الإطار المرجعي للاستراتيجية: الدستور-الخطة الاستراتيجية للدولة-التشريعات ذات العلاقة-القيم التنظيمية.

ثانيا: متطلبات الإدارة الاستراتيجية

يقتضي نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال تهيئة وتوفير متطلبات الضرورية واللازمة لذلك، وبشكل عام يمكن حصر هذه المتطلبات في الأبعاد التالية:(طهار، 2020، صفحة 207)

❖ **المتطلبات التنظيمية**: تعني تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة وانسجام المرغوب مع مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، إعادة هيكلة تنظيمية تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وذألك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال وأنشطة.

- **المتطلبات السلوكية**: تقتضي الإدارة استراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعملّ، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس معاملة الأفراد وتحسين الأخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير أداء تمنح على أّساسها الأجور والمنح والمزايا.(عائشة، 2019)
- **المتطلبات الإدارية**: بجانب المتطلبات السلوكية لأعضاء المؤسسة، لا بد أيضا من التهيئة للجوانب التنظيمية والإدارية في المؤسسة من خلال التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة، والتأكد من ملازمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية الإدارة الاستراتيجية، وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على أطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها عن اقتناع ورضى.(الله، صفحة 89)

ولتحقيق الإدارة العليا التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية يتطلب تفهم الإطار العام لعملية الإدارة الاستراتيجية من خلال الوقوف على عناصر ومكونات الإدارة الاستراتيجية.(عشماوي، 2014)

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها

أولا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

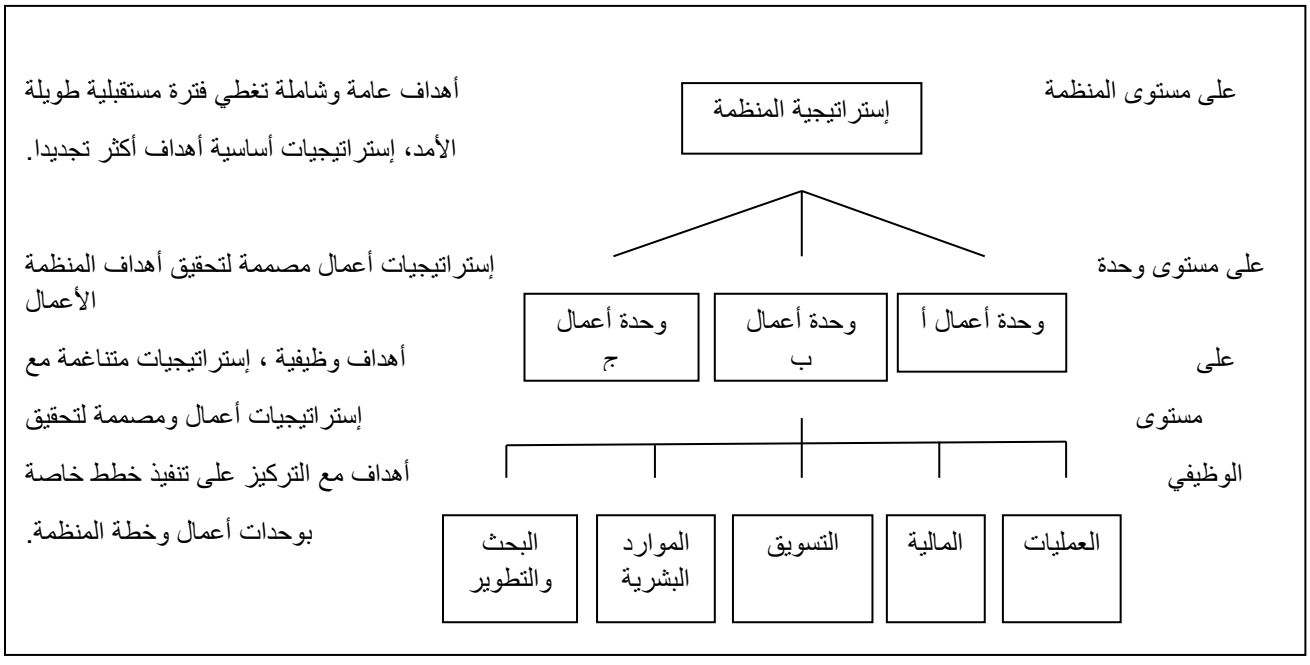
تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات المتمثلة في:(ياسين، 2002)

1- **الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:** في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

2- **الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:** تنوي الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

3- **الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:** تخص الاستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يكون وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعنى لتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والإشادة المطلوبين للاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية المنظمة.(المهدي، صفحة 33)

شكل رقم(02): مستويات الإدارة الاستراتيجية



ثانيا: عمليات الإدارة الاستراتيجية

من خلال دراستنا للإدارة الاستراتيجية وجدنا مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لابد من دراستها تتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي ودراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية وكيف تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ومن خلال هذه العمليات تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الاستراتيجي(عباس، صفحة 39).

1- **التحليل الاستراتيجي**: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة على اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2- **تحديد الاتجاه الاستراتيجي "رسالة المنظمة"**: هو جملة أو جمل متعددة تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات وتختلف هذه البيانات باختلاف منظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر هي: بيان رؤيا الاستراتيجية للمنظمة، بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

3- **الاختيار الاستراتيجي**: هو ذلك البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة أو الإدارات العامة فيها لتحقيقها معتمدين في ذلك على مدخل اتخاذ القرارات وعملياته كأساس في مفهوم الخيار الاستراتيجي.(السيد، 2000، صفحة 54)

المطلب الثاني: مكونات الإدارة الاستراتيجية

قلنا سابقا أنها لا يوجد نموذجا واحدا مقبولا من جميع الكتاب وممارسي الإدارة الاستراتيجية لوضع الاستراتيجيات، وبالمثل فإنه لا يوجد نموذج واحد للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين ومن هنا فإننا سنحاول أن نقدم نموذجا يعكس المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية والذي يمكن أن يستعين به الإداري المسؤول عن القيام بهذه العملية الإدارية كما أنه يخدم غرض هذا الكتاب في فصوله القادمة حيث يتكون نموذج الإدارة الاستراتيجية من خمسة خطوات تتمثل في (2008)

- ✓ صناعة الأهداف.
- ✓ التحليل البيئي.
- ✓ اختبار وصياغة الاستراتيجية.
- ✓ التنفيذ والرقابة.

في حين يرى باحث آخر أن مراحل تتمثل في سبعة وهي:

- ✓ تحديد الغايات والأهداف.
- ✓ تحديد رسالة المنظمة.
- ✓ تحليل البيئة الداخلية.
- ✓ تحليل البيئة الخارجية.
- ✓ الاختيار الاستراتيجي.
- ✓ تحديد البدائل الاستراتيجية.

ويرى البعض أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن خمسة مهام رئيسية ومتصلة وهي:(عباس، مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية)

- ✓ تحديد البدائل الاستراتيجية.
- ✓ وضع الأهداف.
- ✓ التنفيذ الاستراتيجي.
- ✓ تطوير الاستراتيجية والاختيار.
- ✓ التقييم والمراجعة والتعديل.

ويرى بعض الكتاب أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي تشمل على ما يلي(السيد، 2000، صفحة 54)

1-الخروج بعيدا عن ضجة العمل.

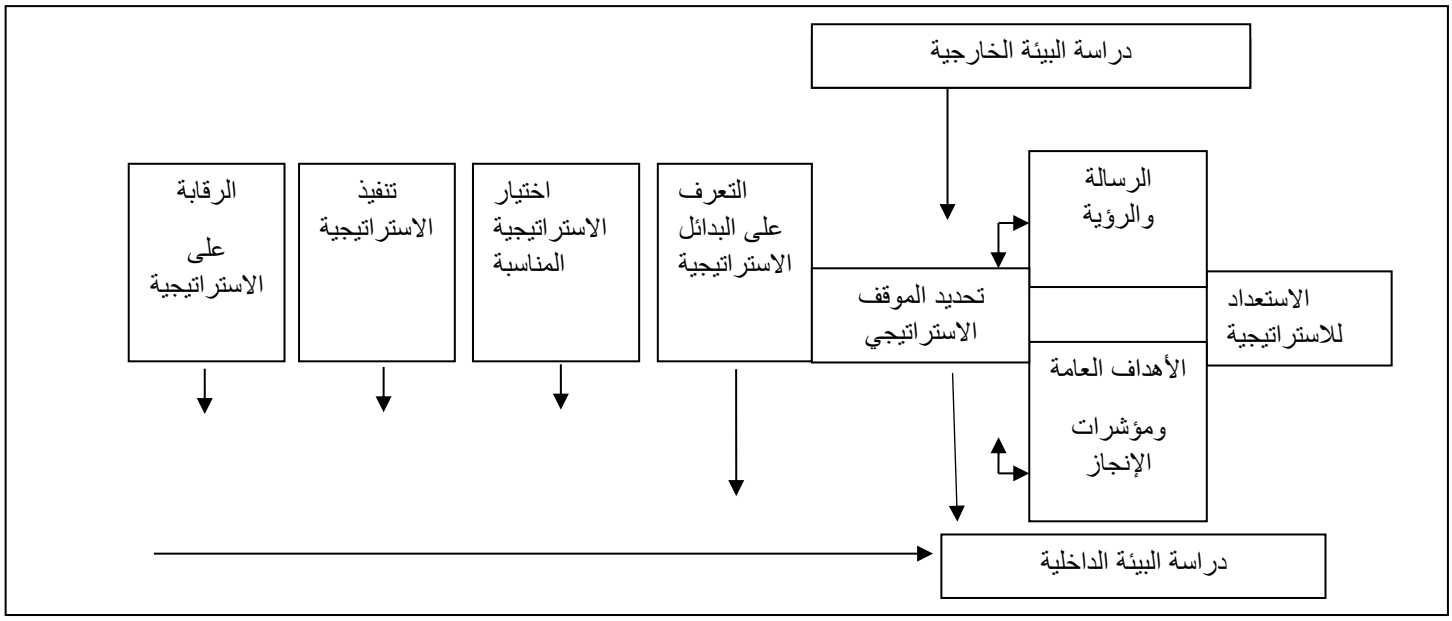
2-اشتراك الإدارة العليا والوسطى في هذا التخطيط.

3-وضع رؤية وتحديد مهام محددة للمنظمة تعكس الواقع.

المطلب الثالث: نماذج وخطوات الإدارة الاستراتيجية

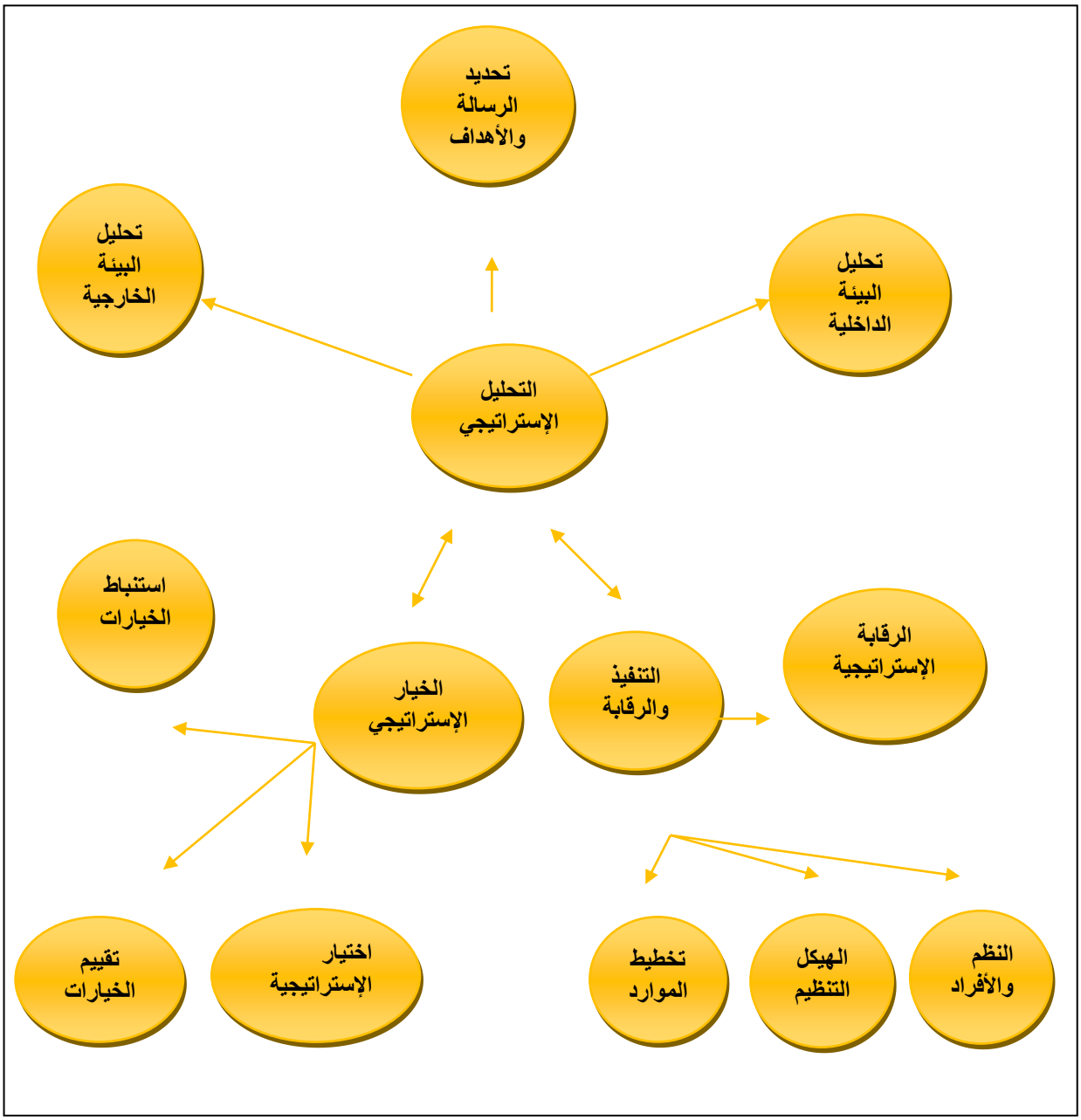
تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية على المراحل الثلاثة الآتية (العرن، 2018، صفحة 13)

- **صياغة الاستراتيجية:** تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها.
- **التنفيذ الاستراتيجي:** والمقصود به هو سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط ووضع البرامج والسياسات والموازنات المالية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة (دودين، 2012، صفحة 69)



شكل رقم(03): نموذج الإدارة الاستراتيجية

❖ **تقييم الاستراتيجية**: تعني قياس وتقييم الأداء. (مختار، 2011، الصفحات 20-25)



شكل رقم(04): نموذج الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: فوائد الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها

المطلب الأول: فوائد الإدارة الاستراتيجية

تشير البحوث إلى أن منظمات الأعمال التي تدار استراتيجيا هي أفضل من تلك التي تعني ولا تطبق هذا المفهوم، ولقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية ما يمكن أن يوضح فوائد الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في الآتية: (دودين، 2012، صفحة 17)

1- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد.

2- تركيز دقيق على القضايا الاستراتيجية والحيوية في بيئة المنظمة.

3- تحسين أداء المنظمة ونجاحها في مختلف المستويات.

4- تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وعموما ما يمكن القول إن هناك منافع مالية وغير مالية للإدارة الاستراتيجية يمكن إيجازهما فيما يلي من نقاط.(مختار، 2011)

- المنافع المالية: المنظمات التي تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية من غيرها من المنظمات، وذلك لنوافر التخطيط المنظم للتغيرات المستقبلية المتوقعة وإعداد الموارد التنظيمية اللازم.
- المنافع الغير مالية: المنافع الغير مالية للإدارة الاستراتيجية عديدة منها:

- التعرف على الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف.
- التقليل من آثار الظروف الغير طبيعية.
- التنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
- التشجيع على التفكير المستقبلي.
- التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: تحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها إلى إدارة موارد البشرية استراتيجيا ولعل أهم هذه التحديات ما يلي :

1- التحديات الداخلية :

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد بالعمل والمتمثلة في :

- ✓ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- ✓ اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.
- ✓ اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- ✓ شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- ✓ شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- ✓ زيادة درجة التنوع في العمالة.
- ✓ تغيير توقعات العمل.

2- التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

- ✓ التطورات التكنولوجية السريعة وثروة المعلومات.
- ✓ التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- ✓ حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- ✓ تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطتها المختلفة.
- ✓ زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية
- ✓ إعادة تنظيم المنظمات.
- ✓ البطء في نمو الأسواق.
- ✓ التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- ✓ التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في السوق.

خلاصة الفصل:

يترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا والفوائد التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية والدراسات العلمية ذلك لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية علم وفن له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري.

- فالعلم يتمثل في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري.
- أما الفن فيتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

الفصل الثاني: الميـــــزة التنـافسيـــــة

تمهيد:

منذ ظهور المقاربة النظامية 1945 الذي اعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط يؤثر فيه ويتأثر به، تحولت القدرة التنافسية للمؤسسة من المفهوم القائم على الميزة النسبية، التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف والتالي تخفيض الأسعار، وزيادة المبيعات إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها بشرط أداء بعض الوظائف أو كلها بشكل أفضل من منافسيها.

ومن كل ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تشكل سلاح مميز للمؤسسة اتجاه منافسيها الذين يتربصون بها في السوق سواء كانت داخلية أو خارجية، ونضرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليها في هذا المبحث من خلال:

-مفهوم وأهمية الميزة التنافسية؟

-أسباب وخصائص الميزة التنافسية؟

-مصادر ومقاربات الميزة التنافسية؟

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها:

- **تعريف 01**: يعرفها بورتر على أنها العنصر الخرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها، هذا ويعرفها (Macmillan &Tampoe) على أنها الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين. (وأخرون، 2021، صفحة 97)
- **تعريف 02**: قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. (حكيم، صفحة 302)
- **تعريف 03**: الميزة التنافسية هي الميزة التي تأتي بشكل خاص من القابليات المميزة والقدرة على العمل بأساليب ناجحة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها. (الغالبي، 2009، صفحة 297)

وتؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون. (الوهاب، 2015، صفحة 47)

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة كما يرى (الغالبي وإدريس، 2009:67) في: (عساف، 2020، صفحة 209)

- تعطي المنظمة تفوقا وافضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرا وتطوير التعامل.
- كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

– كما يعتبر الحيالي الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها. (نجيب، 2011، صفحة 68)

مما سبق نرى أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص وأسباب تنمية الميزة التنافسية

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (سيدهم، 2021)

–تبنى على اختلاف وليس تشابه.

– يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تخص بالفرص المستقبلية.

– عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

–حاسمة أي تغطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

– الاستمرارية بمكنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.

– إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

الفرع الثاني: أسباب الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذي تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية وتطوير مزايا تنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي: (علية، 2015، صفحة 56)

- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعدد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي.... إلخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهورا تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...إلخ.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

تغيير تكاليف المدخلات أو درجة تضافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية الطاقة، وسائل الإنتاج.

- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: غن للقيود الحكومية نثير مباشر على الميزة التنافسية مثل: القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعد مصادر الميزة التنافسية غاية تسعى المؤسسات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنة بمنافسيها وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية ويمكن إجمالها بالآتي(نجيب، 2011)

- **الخدمة:** بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلا تقديم خدمات مميزة من شركة "Macdonald " للأطعمة الجاهزة.
- **التركيز:** حيث تقوم المنظمة بالتوجيه نحوي هدف سوقي معين، ولركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوك.
- **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماته.

- **النمو**: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي
- **ثقافة المنظمة**: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة
- **الموقع الجغرافي**: تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتجر مصدرا مهما للميزة التنافسية
- **القنوات التسويقية**: المميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتميزها من المنظمات الأخرى، بحيث يصعب على الداخليين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم
- **خبرة المنظمات**: الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
- **المعرفة**: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كمت أنها تساعد على طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين. (حسن، 2017، صفحة 26)
- **الابتكار**: القدرة على الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية أي إدخال ابتكار صغير ومستمر على المنتج، وتراكم هذه التحسينات يصبح لدى المؤسسة منتج جديد. (برني، 2007، صفحة 99)
- **الكفاءة**: يرى الباحثان سارلز وغاريث أنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة أي أنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة وبالتالي تحوز المؤسسة على ميزة بفضل تكاليفها المنخفضة تمكنها من مواجهة منافسيها، ولعل أهم عناصر

الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات تكمن في إنتاجية العامل، والتي تقاس عادة بكمية المخرجات التي ينجزها في فترة زمنية معينة.(أمين، 2018، صفحة 61)

علاوة على المصادر السابقة الذكر، توجد مصادر أخرى حيث يحد Pitts and lei(70:1996) مصادر الميزة التنافسية بالآتي: (العتوم، 2009، صفحة 45)

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها وكذا قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة أساليب التنظيم الإداري طرق التحظير مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة
- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها

يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعامودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الأخرين

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتغيراتها

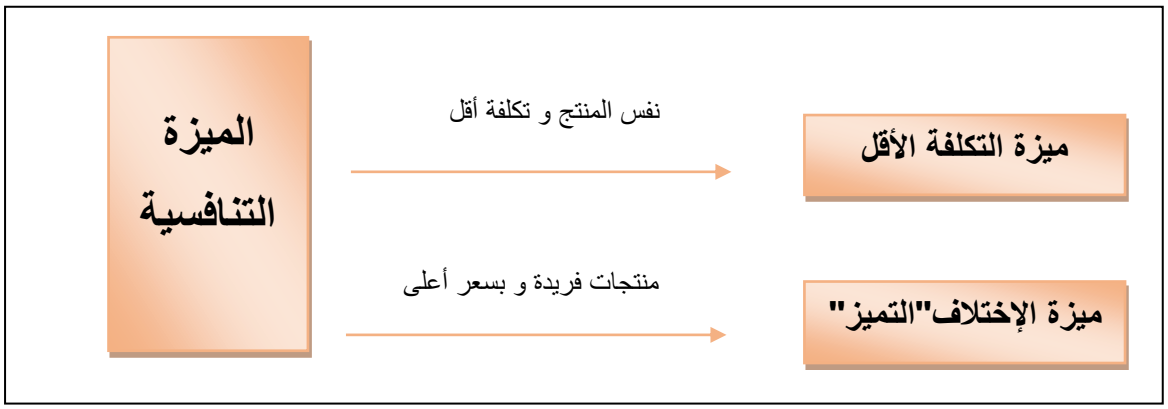
المطلب الأول: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

اختلفت وجهات النظر بأنواع الميزة التنافسية إلا أن أغلب الآراء اتجهت إلى تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين:

- **التكلفة الأقل**: وهي تعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنظمات المنافسة وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة بشكل أكبر في سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما من مصادر التكلفة. (كوسا، صفحة 29)
- **ميزة التميز (الاختلاف)**:تتحقق هذه الميزة عندما يكون بمقدور المؤسسة الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، ويعتبر التعلم وأثار بثه أحد هذه العوامل بحيث قد تنجم خاصية التفرد نشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل ويساهم في تحقيق هذه الميزة، كما يعني تميز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سوآءا على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.(محمد، 2015، صفحة 47)

الشكل: رقم(05): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: لويزة قويدر، حسيبة كشدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف،17-28 نوفمبر،2007، ص4.

وهناك أيضا تصنيفا اخر للميزة التنافسية: (شماسنة، 2015، صفحة 69)

-الميزة التنافسية المنفردة: وهي الميزة التنافسية الواحدة، أو الوحيدة التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي فهي ميزة تنافسية مهددة بالتقليد أو الانتهاء.

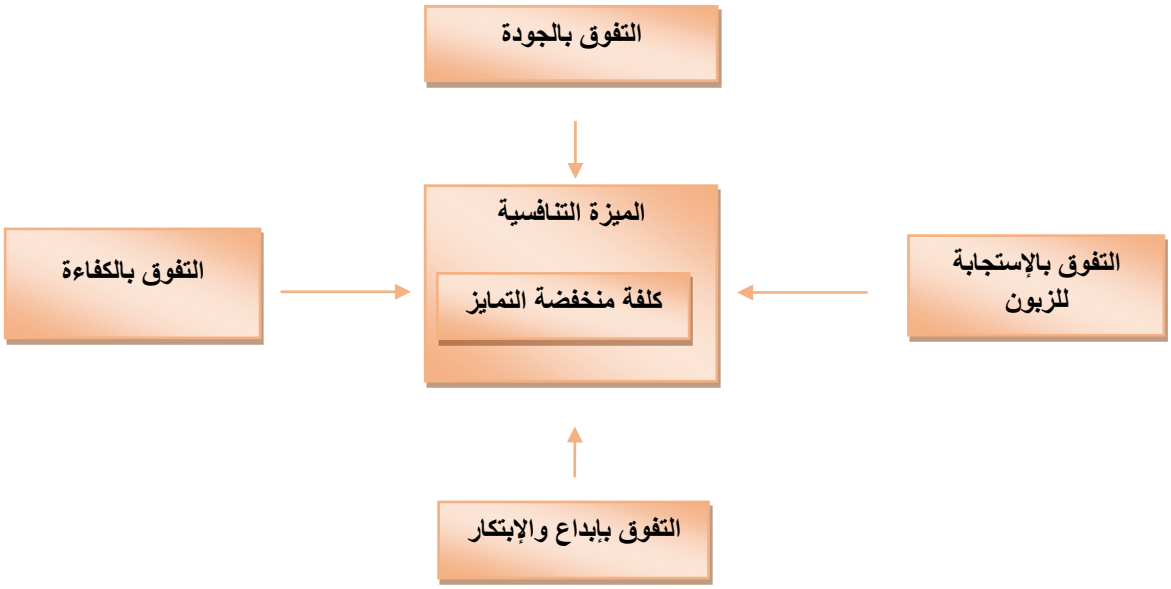
- الميزة التنافسية المركبة: يتسم عالم المنافسة بالتغيير فائق السرعة، مما ينفي صفة الديمومة عن أي ميزة تنافسية ولذلك فإن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هي مزايا مؤقتة، وهذا يستدعي الاعتقاد نقل محور تفكير الإدارة من الأشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها، انشغالا مطلقا، إلى التفكير في كيفية إدامة هذه المزايا واستمرار قدرتها على توليد القيمة، في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها وتتحدد تلك الأبعاد بما يلي: (ريمة، 2017، الصفحات 98-100)

-التفوق: يقضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة إحراز تفوق فيها على منافسيها وهناك من حدد تلك المجالات بالشكل المبين.

الشكل رقم(06) التفوق المساهمة في بناء الميزة التنافسية



المصدر: مجاني باديس طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ص99.

- **الموارد الغير ملموسة:** يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، الإبداع والسمعة كمورد غير ملموس في بناء الميزة التنافسية، تشكل الموارد الغير ملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها ومن بين الموارد الغير ملموسة نجد الأنواع التالية: موارد بشرية، موارد الإبداع، موارد السمعة المرونة الاستراتيجية. (الخفاجي، 2014)
- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة نواتج.

- **وقت الدخول إلى السوق:** يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات متبعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد كثيرا من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول منتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالمن الموثوقية.
- **إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيان، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق بحيث تحمل خصائص فريدة.

المطلب الثاني: متغيرات الميزة التنافسية والعلاقة بينهما ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: متغيرات الميزة التنافسية

وردت في تعابير الإدارة الحديثة معايير كثيرة مختلفة عن الميزة التنافسية، منهم من سماها الأسبقيات التنافسية، التي تختارها المنظمات، وتركز عليها عند تقديم الخدمات، وتلبية حاجات ورغبات السوق. (نجيب، 2011)

- **الكلفة:** على منظمات الأعمال الراغبة بالبقاء والنمو والاستمرار أن تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض كلفة خدماتها، وبالتالي تقود هذه العملية إلى زيادة الطلب على خدماتها. ويشير" Martinich" إلى أن منظمات الأعمال قادرة على إنتاج خدمات مقدمة إلى الزبائن بأسعار مميزة وفردية، تميزها من باقي المنظمات المنافسة، وذلك من خلال نظامها الإنتاجي الكفوء، وميزة مواردها المنخفضة.
- **الجودة:** هي أحد أبعاد الميزة التنافسية التي تستخدمها المنظمات لغرض التفوق على منافسيها، من خلالها تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار وبالتفوق.

- **المرونة:** هي القدرة على الاستجابة للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهها المنظمات وتؤدي بها إلى الانتقال من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول.
- **الوقت أو التسليم:** تشير إلى قدرة المنظمة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتياديا أن توفر المنظمة الخدمات أو تقديمها في الوقت المبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية:

أ- **وقت تسليم السريع:** وهو ما يعرف بوقت الانتظار، أي: الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة.

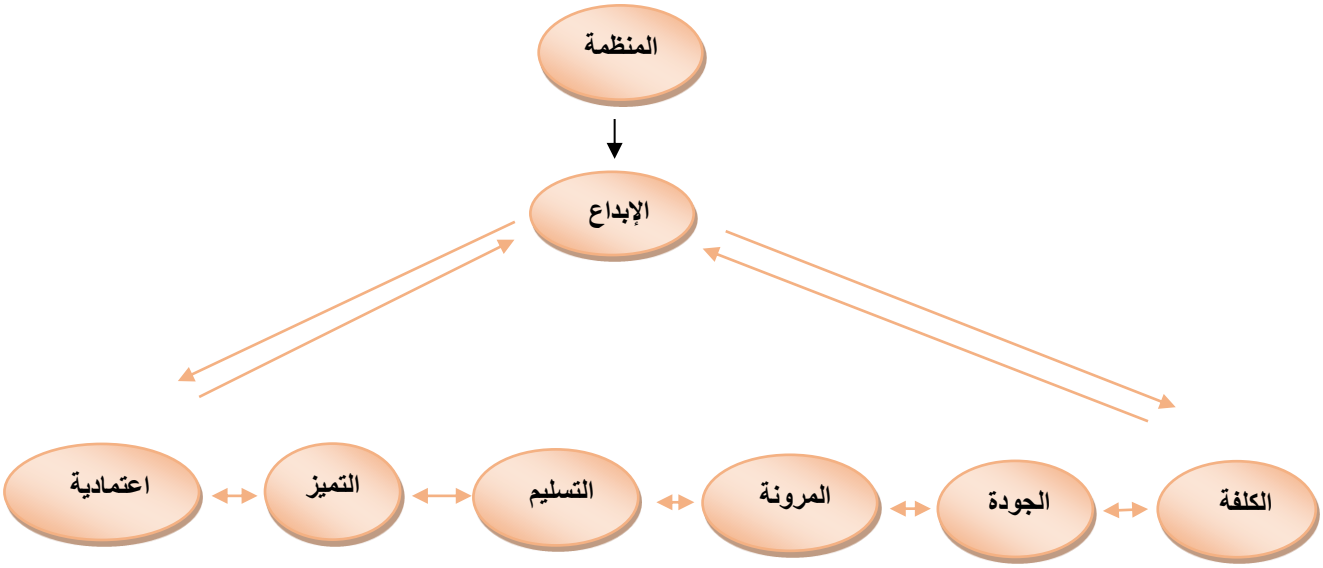
ب- **سرعة التطوير:** وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تصميم النهائي.

- **التميز:** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة، وكذلك وحدات الأعمال، لكي تتميز من منافسيها من خلال تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون التي تقيم من قبل جزء كبير من السوق (KOTLER،85,1997). فقد تبين أن سياسة التميز هي المفضلة لدى معظم المنظمات، خاصة بعد التفاوت الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات الزبائن التي لم تعد بإمكان المنظمات تلبيتها من خلال المنتوجات التي تقوم بإنتاجها (JOHN،126,1996).

الإبداع: تأتي أسبقية الإبداع من خلال الاستغلال الفرص الخارجية، وكذلك استغلا مصادر القوة الموجودة داخل المنظمة، ومنافسة أعمال المنافسين، وسرعة الاستجابة، كما أن الإبداع يأتي من خلا امتلاك المنظمة لرأس المال

- الفكري والمعرفي والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المنظمة.

الفرع الأول: العلاقة التبادلية بين متغيرات الميزة التنافسية



الشكل رقم(07) العلاقة التبادلية بين متغيرات الميزة التنافسية

يبين الشكل أن المزايا التنافسية أبعادا متعددة تؤثر على المنظمات الإنتاجية كما تؤثر على المنظمات الخدمية، ومنها السياحية، وهذه العناصر هي: الكلفة، التسليم، والجودة، والمرونة، والاعتمادية، والتميز، وذات علاقة تبادلية مع الإبداع. وإن هذا لا يمنع المنظمات الإنتاجية والسياحية من تبني إحدى الأسبقيات التنافسية للتميز من باقي المنظمات الأخرى إلا أن هذه الأسبقية لا تحقق الاستمرارية والديمومة للتنافس مع بقية المنظمات الأخرى.

لذي ينبغي على المنظمة أن تحقق أكثر من أسبقية لديمومة واستمرارية المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

الحالة المثلى لبقاء المنظمة في الساحة التنافسية بالسيطرة على أسبقيات التنافسية جميعها لكي تضمن السيطرة و الانفراد والتميز في التنافس في سوقها السياحي وديمومة مزاياها التنافسية. ولم يعد كافيا ومقبولا الاعتماد على فكرة استراتيجية الميزة التنافسية الوحيدة.

فلم تستطع المنظمات السياحية وبالاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة تميزها من المنافسين، فضلا عن تقديم خدمات ذات موصفات تنافسية عالية، بل تحولت المنظمات أعلاه في تقديم خدمات ذات جودة عالية، أي: التنافس على كل خصائص الخدمات من خلال جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة المنظمة.

وهي أحد الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهور أنظمة مختلفة للجودة في جميع البلدان الصناعية والإنتاجية، وبالأخص تطبيقات نظام الجودة الشاملة، وليس على مخرجات العملية الإنتاجية والخدمية، وإنما شملت أيضا، بخاصة خلال السنوات القليلة الماضية العديد من الجامعات الأمريكية والبريطانية الرائدة، مثلا التي كانت لا تزال تهدف الى منافسة جميع المشاكل الخاصة بوجود النظام التعليمي لهذا النظام، بعدما كانت مقتصرة على العمليات الإنتاجية والخدمية.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية اعتمادا على مجموعة من الاعتبارات وهي: (شماسنة، 2015، الصفحات 77-78)

- **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- **مزايا تنافسية** من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية هذا النوع من المزايا يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمها السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة المعرفة المتخصصة

- **درجة التحسين والتطور والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، ويشكل أسرع، وذلك قبل قيام منافسين بتقليد الميزة التنافسية الحالية.
- **مصادر الميزة التنافسية:** إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر يمكن أن تتعلق إما بمنتوجها، خدماتها، كيفية الإنتاج والتنظيم و الأنشطة التسويقية...إلخ وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية كما حصرها بورتر في التكلفة والتمييز إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتوج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثرا هاما على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها.

وتكون التكاليف مصدرا للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة على السيطرة على أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية، دون تأثير على أرباحها.

أما التميز فيتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة لها خصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعار ها وامتلاك حصة سوقية أكبر.

أما السعر فيعد مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة من تخفيضه على المدى الطويل بالنسبة لنفس منتجات المؤسسات المنافسة دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج. (برني، 2007، الصفحات 109-110)

المطلب الثالث: سلسلة القيمة وعلاقتها بالميزة التنافسية

إن المحافظة على الميزة التنافسية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المؤسسة على الأنشطة المنتجة للقيمة والتي يتم الاستناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها.

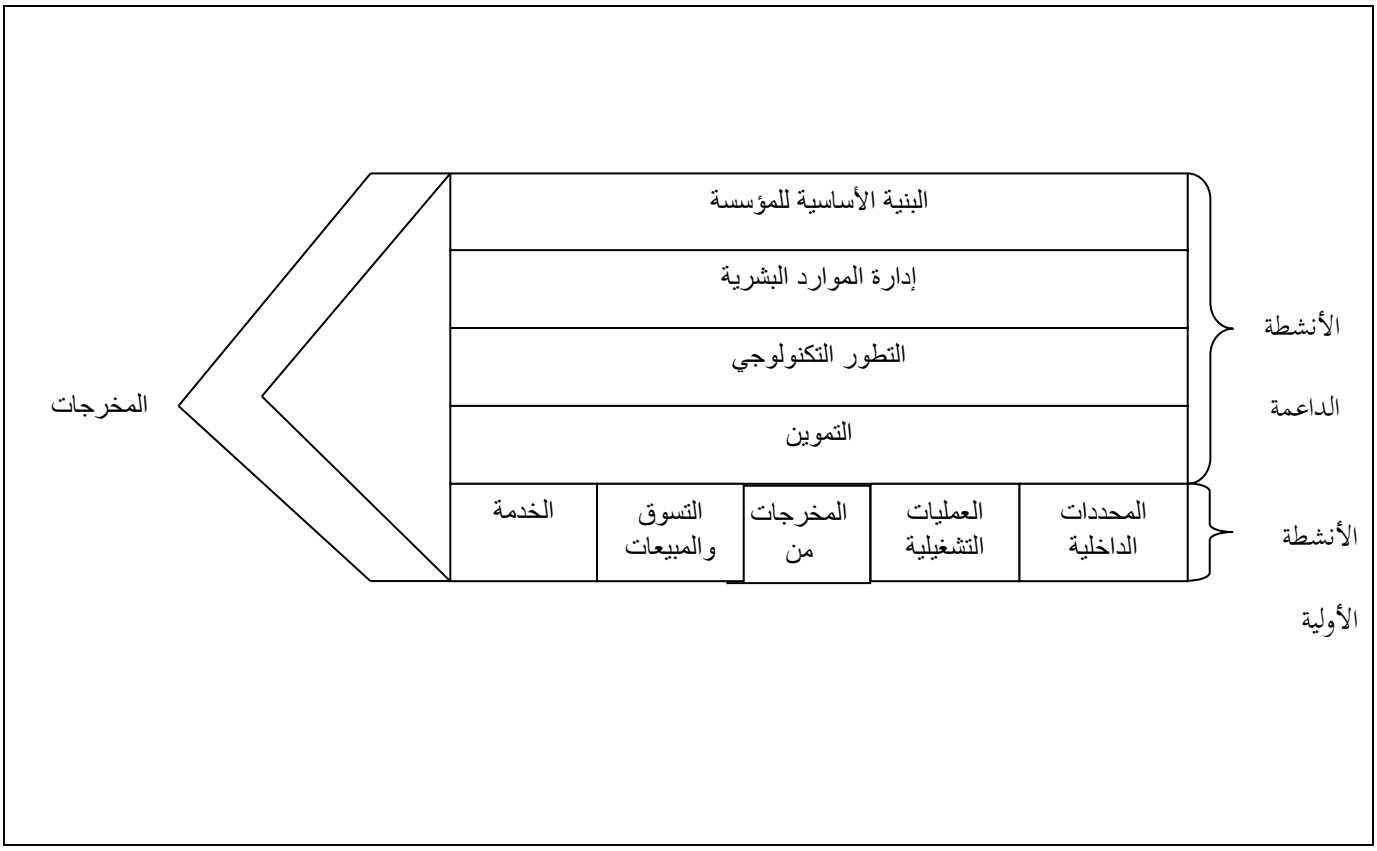
ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق....) وتمثل سلسلة القيمة: مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة ذلك انطلاقا من تكوين الأفكار ووصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون.

تعرف سلسلة القيمة أيضا: هي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الداخلية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة. (ريمة، 2017، صفحة 105)

ويعرف بورتر سلسلة القيمة على أن: المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية" رئيسية" والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتوج. (مليكة، 2004،2003، صفحة 90)

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيمة في الشكل الموالي: (درويش، 2013، صفحة 86)

الشكل رقم(08) أسلوب تحليل سلسلة القيمة



المصدر: مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،2013. ص86.

ويظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية للمؤسسة وهي: (مرجع محمد بوطلاعة غير موجود)

1- **الأنشطة الرئيسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة ويتم تقديم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع وتتضمن هذه المجموعة

1-1. **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى الازمة للنشاط الإنتاجي.

1-2. **الإنتاج:** ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل أنشطة التصميم والتجميع، التعبئة، التغليف، الاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.

1-3. **الإمدادات الخارجية**: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبيات وبالوقت المحدد.

1-4. **التسويق والمبيعات**: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع وتسعير واختيار مناطق البيع.

1-5. **الخدمات**: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع غيار.

2- **الأنشطة الداعمة**: أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فتتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البيئة الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنلوجي والمشتريات. (وسيلة، 2012، الصفحات 31-32)

2-1. **البنية الأساسية للمؤسسة**: تنظم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة وأنشطة الأساسية.

2-2. **تسيير الموارد البشرية**: تتعلق بالأنشطة التي تضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل على سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم النشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

2-3. **التطور التكنولوجي**: يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث التطوير للمنتج، بحسن تصميم العمليات، تطوير البرامج الحاسوب ونظم الاتصال.

2-4. **المشتريات**: تشير وظيفة الحصول على مدخلات المطلوبة شرائها، سوآءا كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

إن نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة والضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسية لا يرتكز فقط على التحليل الداخلي للأنشطة المؤسسة بل يرتكز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.

المبحث الثالث: استراتيجيات ونظريات الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس

هي البدائل الاستراتيجية التنافسية الذي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها تعني في هذه الدراسة الاستراتيجيات التنافسية ونعني التي اقترحها "porter" وسميت بالاستراتيجيات العامة للتنافس لأنه يمكن لأي منشأة تطبيقها مهما كان نوعها أحجمها والخيارات هي: (دحبور، 2010، صفحة 10)

- ✓ استراتيجية الريادة في التكلفة (التكلفة الأقل).
- ✓ استراتيجية التميز.
- ✓ استراتيجية التركيز.

1- **استراتيجية الريادة في التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي: (نحاسية، 2008، الصفحات 79-80)

- وجود طلب مرن للسعر، فأي تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق جد كثيرة لتميز المنتج.

بالإضافة إلى استعمال معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشر، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذألك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

2- **استراتيجية التمييز**: هي استراتيجية البحث عن التميز أو انفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. (الخفاجي، 2014، الصفحات 76-77)

في حين يؤكد (Dess،2008 ,etal ،p.166) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع لقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تصنع أسعار استثنائية للمنتج ولا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع بيه من صفات فريدة.

3- **استراتيجية التركيز**: تستند هذه استراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة حيث تركز المؤسسة جهودها وتوجه مواردها لخمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم وهي عملية اختبار فئة معينة من المستهلكين سوآءا كان أفراد أو مؤسسات والتركيز على الوفاء باحتياجاتهم أي قيام المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محدد أي تبحث عن جزء من السوق غير مغطى بالاستراتيجيتين السابقتين وتركز مناوراتها الاستراتيجية عليه.(مسعودة، 2020، صفحة 69)

ومن ميزات هذه الاستراتيجية أنها تمنح القدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة وبمخاطر محددة مسبقا. (شماسنة، 2015، صفحة 74)

حيث يوضح الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منهما:

الجدول رقم (01) الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

		الاستراتيجيات التنافسية	الميزة التنافسية
حجم السوق المستهدف	جميع قطاعات السوق	القيادة في التكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها
		التمييز	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة إدراك الزبائن في القطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة
	قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك الزبائن في القطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة

المصدر: رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، أستاذة مكلفة بالدروس، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، ص82.

المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية

تعددت المقاربات التي أشارت إلى المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها المزايا التنافسية، وذلك حسب تطور الفكر الاستراتيجي وتغيرات المعطيات للبيئة الاقتصادية، حيث تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات المحورية التي تتوفر عليها المؤسسة مصدر لتحقيق التميز وخلق القيمة، كما يعتبر الإطار الوطني هو الآخر منشأ للمزايا التنافسية(علية، 2015)

أولا: التفكير الاستراتيجي

ساهم تطور التفكير خلال القرن العشرين في ظل توسع ونمو المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع ظهور أبحاث وكتابات مايكل بورتر خلال ثمانينات والسبعينات حيث ركز على مفهوم الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس، وكذألك مفهوم نموذج سلسلة القيمة.

ثانيا: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية

قد تساهم بعض الخصائص التي تتميز بها الدولة في تحقيق بعض المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط وتتواجد بهذه الدولة.

1- **لعوامل**: تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية، فالتزويد بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة، أي التزويد بالعوامل من خلال تجميعها ضمن خمسة أصناف هي: الموارد البشرية، الموارد المادية والطبيعية، الموارد المعرفية، الموارد المالية، البنية التحتية، والعراقيل على مستوى العوامل.

2- **الطلب**: يساهم حجم الطلب على منتجات أو خدمات قطاع ما في أي دولة في مدى جاذبية هذا القطاع مما يخلق مزايا تنافسية للمؤسسات الناشطة فيه، وكذا معدل نمو هذا الطلب، الذي يتحدد من خلال تركيبة الطلب الداخلي وحجم الطلب ونموه.

3- **الصناعات التموينية والمتشابهة**: حيث تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منهما دور ا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

4- **الاستراتيجية البنية وشدة المنافسة بين المؤسسات الداخلية**: يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

ثالثا: المقاربة المبنية على الموارد

تعود آفاق هذه المبادرة إلى أفكار كل من (Wemerefeit ;barnery ;rumelt)خلال فترة الثمانينات القرن الماضي والتي شهد تغييرا في نماذج التحليل الاستراتيجي حيث تم التركيز خلال هذه الفترة على التحليل الداخلي للمؤسسة أي موارد ترتكز هذه

المقاربة على اعتبار جوهر الاستراتيجية يتعلق بتحقيق الثروة باستغلال الموارد بدل نفوذ السوق ضد الداخليين الجدد، وقد تعددت الاتجاهات المؤيدة لأهمية موارد الخاصة الغير منظورة منها وكذا الدور الاستراتيجي الذي تساهم به في تحقيق الميزة التنافسية، وفقا لهذا المنظور يؤدي كل مورد دور في تحقيق ذلك فالموارد المادية منها نادرا ماتساهم في تحقيق الميزة التنافسية لكن ذلك لا ينفي كونها عاملا مؤثرا على نمو الميزة التنافسية والأداء.(وسيلة، 2012، صفحة 46)

رابعا: المقاربة المبنية على الكفاءة

يعود مفهوم الكفاءة في أدبيات الإدارة، والتي يقصد بها" مجموع المعارف التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل احسن واليوم نجد أن الكفاءات أصبحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع الميزة.(سليمان، 2021، صفحة 66)

خامسا: المقاربة المبنية على المعرفة(العارم، 2022، صفحة 14)

جذبت المعرفة اهتماما واسعا لكم كبيرا من الباحثين حيث برزت المعرفة منذ الثلاثينيات الأخيرة حيزا كبيرا من قواعد المنافسة حيث تغيرت هذه الأخيرة من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى خلق معارف جديدة أكثر والتحكم بها الأمر الذي يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة الاهتمام بعنصر الفرد كونه المفكر ومتخذ القرار في ظل اقتصاد المعرفة، تعتبر هذه المقاربة التفوق الحقيقي هو ذألك الذي يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية لدى العمال وقدرتهم على التعلم والحصول على معارف جديدة من الممكن استعمالها في ترشيد استعمال الموارد أو تسريع عجلة البحث والتطوير، يعود الاهتمام الواسع بإدارة المعرفة إلى تمتع بمجموعة من الخصائص الميزة والمتمثلة في :

- صعوبة تحديد نزع المعلومة المناسبة للنجاح أو التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

- عدم النفاذ بالاستعمال.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

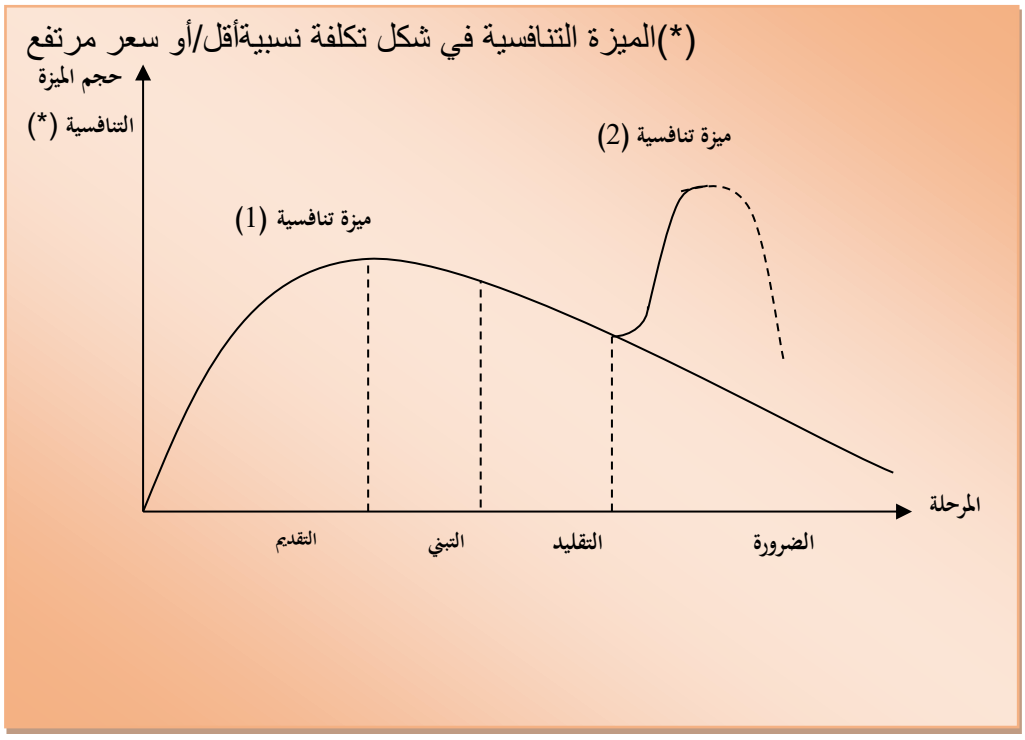
تتحدد الميزة التنافسية من خلال:

أولا: درجة الميزة التنافسية (شيراز، 2004-2005، صفحة 152)

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لقوة العمل، للمواد الخام وهذه الميزة يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تمييز المنتج (التفرد بتقديم منتج أو خدمة بنوعية معينة) يتطلب تحقيق هذه الميزة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية العلاقات التوثيقية مع العملاء، المعرفة المتخصصة.

إن للميزة دورة حياة، ويتم توضيح ذالك في الشكل التالي :



الشكل رقم(09) دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر،2003، ص86.

يتم شرح مرتحل دورة حياة الميزة التنافسية كما يلي:(ريمة، 2017، صفحة 101)

1- **مرحلة التقديم**: تعد هذه المرحلة أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر حيث يغري ذالك القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها وتكون الوفرات همت أقصى ما يمكن.

3- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون منافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

4- **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمام وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.(سماح، 2007-2008، صفحة 18)

ثانيا: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أثلة ذالك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع الخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. (ريمة، 2017، صفحة 102)

جدول رقم(02)أشكال نطاق التنافس

القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذي يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
درجة التكامل الأمامي	التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سوآءا كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.
البعد الجغرافي	يشمل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
قطاع النشاط	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88-87.

المطلب الرابع: مكانة الميزة من الإدارة الاستراتيجية

يمكن أن تتجلى لنا إذن المكانة البارزة للميزة التنافسية من الإدارة الاستراتيجية سواء على مستوى النموذج العام لهذه الأخيرة، أو عبر مستوياتها المختلفة فضلا عن كون استراتيجية التنافس بشكل عام هي أساس كل ميزة تنافسية مستدامة.

1- الميزة التنافسية في النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

لقد علمنا بأن نموذج الإدارة الاستراتيجية في شكله العام المختصر ليس سوى تلك الخطوات الثلاث الممثلة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها، علما بأن التخطيط الاستراتيجي يعني بالخطوة الأولى بكل ما تضمنته من رسالة وصياغة أهداف وتحاليل مختلفة. (بلالي، ماي 2007)

إن التخطيط الاستراتيجي إذن، وانطلاقا من كون الميزة التنافسية تأتي في مركز الأهداف فهو يجعل منها الهدف الاستراتيجي الأول لما يرتبط بها من نتائج تجعلها كما يقول porter حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي، وهو إلى ذلك يرى بأن خطط المؤسسة يجب أن تتأسس على هدف واضح للميزة التنافسية، وإلا كان بناؤها وبالتالي نتائجها بعيدة عن أهداف الاستراتيجية المعتمدة، والمثال الحيوي الذي يسوقه porter في هذا المجال هو ذالك التطبيق الخاطئ في التخطيط الاستراتيجي الذي يستعمل حصة السوق لوصف الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية للمؤسسة والذي على أساسه تستهدف كثير من المؤسسات وصول وحداتها إلى وضعية الرائد في السوق، وإذ سلمنا كما يقول، بأهمية حصة السوق خاصة على مستوى اقتصاديات السلم، فإن الوصول لوضعية الرائد ما هو إلا نتيجة للميزة التنافسية وليس سببا لها. (بلالي، ماي 2007)

كما أن الاستراتيجية بشكل عام تتمثل في البحث عن وضعية ملائمة للمؤسسة تتسم بالمردودية ضمن صناعة معينة وتتحقق معها مزايا تنافسية. إن هذا التوافق ينشأ بالأساس ووفقا للمقاربة النظامية من كون المؤسسة كنظام مفتوح ذي مدخلات ومخرجات تسعى دوما إلى التكيف مع بيئتها خدمة لتنافسيها من خلال الاستراتيجية.

2- المستويات الاستراتيجية والميزة التنافسية

بالنظر إلى طبيعة وحجم المؤسسة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر تصنيفات شيوعا إلى ثلاثة مستويات تشترك كلها في خدمة تنافسية المؤسسة كما يتبين مما يأتي:

2-1. **الاستراتيجية الكلية للمؤسسة**: في هذا المستوى فإن الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المؤسسة بداية من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية، إلى رصد وتخصيص وتجنيد كافة الموارد والقدرات، ومرورا بتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككيان كلي متكامل، يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمؤسسة بربط حافظة أعمالها بأهداف استراتيجية كلية، وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية وإجراء التصحيحات كلما لزم الأمر. (بلالي، ماي 2007)

2-2. **استراتيجية وحدات الأعمال**: ضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية والذي تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل واضح عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة، فإنه يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى السوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط الإنتاج محدد.

لذا يلاحظ على هذا المستوى، وخلاف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، أنه لا يختص إلا بحيز ضيق من النشاط، والتحدي الذي تواجهه المؤسسة هو إشكالية التوفيق بين الأهداف الوحدة والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبالتالي مدى مساهمة هذه الوحدة في تكوين قيمة مضافة كلية للمؤسسة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق المخدومة. (بلالي، ماي 2007)

2-3. استراتيجية التنافس والميزة التنافسية المستدامة:

ولكي تطل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتواجه التحديات المختلفة لقوى المنافسة فهذا يعني أنها ستضل على المدى الطويل تحقق نتائج أعلى من متوسط النتائج المحققة في الصناعة وذألك بتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، و ذالك لن يتحقق إلا من خلال اعتمادها على استراتيجية معينة للتنافس تعتمد في مواجهة المنافسة تكون محققة للقيمة، ويشترط فيها ألا تكون متبعة من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين. إن هذه الاستراتيجية تتحد من خلال المكونات الثلاثة التالية:

2-3-1. مجال التنافس: أو ميدان التنافس، وضمن هذا البعد يتم تحديد فئات الزبائن المستهدفة أي الأسواق والقطاعات السوقية المستهدفة وحتى المنافسين في حد ذاتهم وإعداد الخطة المناسبة لذألك وهو ما يعني اعتماد استراتيجية تجزئة سوقية دقيقة خدمة للأهداف المسطرة.

2-3-2. أسلوب التنافس: ونعني به الطريقة الملائمة لتحقيق هذه الأهداف المشار إليها سابقا كاعتماد استراتيجية إنتاج أو توزيع معينة تقوم على أساس تدنية التكاليف أو تميز المنتج أو التركيز على أسواق معينة، وفي هذا الإطار فقد حدد PORTER ثلاثة أساليب للتنافس تأخذ شكل الاستراتيجيات التالية:

- ✓ استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.
- ✓ استراتيجية التميز.
- ✓ استراتيجية التركيز.

2-3-3. أساس التنافس: ويتعلق بالأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة خاصة منها تلك الموارد الاستراتيجية المحققة للقيمة والتي تشكل في ذات الوقت حواجز أمام المنافسين تمنعهم من تقليد الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ومن موجهتها، وتكمن كذألك من ضمان استمراريتها. (بلالي، ماي 2007)

إن بناء استراتيجية التنافس ينطلق من فكرة أن كل مؤسسة بإمكانها أن تحقق نتائج جيدة باعتماد استراتيجيتها الخاصة للتنافس التي لا تشكل في حد ذاتها خطرا على استراتيجيات المنافسين إلا بمقدار تشاهيها أو تأسيسها على نفس أصول الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية التي تسمح للمؤسسة بإنتاج منافع وفوائد إضافية مستمرة ومستدامة مقارنة بالمنافسين ووجدنا بأن الميزة التنافسية نوعان هما ميزة التكلفة الأقل التي تنتج نفس المنتج وبتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها، وميزة التميز " الاختلاف" تتمثل في إنتاج منتجات فريدة وبسعر أعلى وللحصول على حصة سوقية أي وضع المؤسسة في السوق.

ولاكتساب ميزة تنافسية أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة حتى تضمن بقاؤها واستمرارها في السوق وذألك عن طريق استغلال مصادرها المختلفة، حيث يجب إدارتها بكيفية تمكن من تحقيق ميزة تنافسية وهو ما تعرفنا وتطرقنا إله في هذا الفصل.

وبكما أن النتائج النظرية تحتاج للتأكيد على الواقع الميداني فإننا خصصنا الجزء التالي لذلك.

عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، أمهيتها وأهدافها بالإضافة إلى التركيبة البشرية ومنتجاتها وميزتها التنافسية وفي التالي الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة قديلة وأهميتها وأهدافها

أولا: تعريف مؤسسة "قديمة للمياه المعدنية–بسكرة "

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييره للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات –المؤسسات التابعة للدولة وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها لخواص ، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية إنتاجية بيه في جويلية2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية" بسكرة" ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب:63881م، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحتها 311م، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، حيث تمتلك أربعة خطوط انتاج، خط ينتج طاقة انتاجية تقدر 36000قارورة/الساعة، إد ان طاقتها الإنتاجي تقدر حوالي 2000000 قارورة /يوميا.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

- تقديم منتج صحي ذو جودة.

-تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.

-إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.

- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.

-الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

ثالثا: أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.

- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).

-زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

-محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.

-أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.

-البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

- .تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة .

-محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.

-سب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.

-الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

-تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات السوق.

-تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

المطلب الثاني: التركيبة البشرية لمؤسسة قديلة ومنتجاتها وميزتها التنافسية

أولا: التركيبة البشرية للمؤسسة

تشغل المؤسسة حاليا حوالي 138 عامل منهم121تنفيذيين، 06 مديرين، 10 إطارات متوسطة، وإطار مسير. بلغ رقم أعمالها سنة2010 مايقارب1.353.636.337.73 سنتيم وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليها القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم.

ثانيا: منتجات المؤسسة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة2004 باستخدام نوعيين من العبوات الأولى ذات الحجم(1.5) لو الثانية ذات الحجم(0.5) ل، وفي سنة2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم(02) ل إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة(0.5) ل مجانا، وبعدها قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم (01) ل، وبعد ذالك أنتجت العبوات ذات الحجم (0.33) ل، وذألك تحت طلب من شركة طاسيلي للطيران وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم (03): منتجات المؤسسة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة2ل	30دج
قارورة1.5ل	30دج
قارورة1ل	25دج
قارورة رياضية 1ل	30دج
قارورة رياضية0.5ل	25دج
قارورة0.5ل	20دج
قارورة0.33ل	15دج

المصدر: معطيات رئيس المصلحة التجارية

ثالثا: الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة قديمة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها السوق المياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديمة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتوج النهائي بمخابر المؤسسة، كما أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية

في سنة2018 تحصلت على شهادةISO 9001 متعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يجعلها تتميز عن باقي مؤسسات المياه المعدنية، كما انها تحصلت مؤخرا على شيادةISO 22000 المرتبطة بأمن المنتوجات الغذائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، هو الأجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

1- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.

2- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات وكتابة الرسائل.

3- رئيس قسم الجودة، يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح .

4- قسم الإدارة والمالية: وتظم المصالح التالية:

– مصلحة الموارد البشرية: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق من توظيف، تقاعد.... إلخ، كما تسير على متابعة حركتيهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بالقوانين العمل.

– مصلحة المحاسبة: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل مالها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السير على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ عمى تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية) .
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية لخزينة5

5-قسم الاستغلال: وتضم المصالح التالية :

– مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها ف الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله.

– مصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومر اقبه جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

6-مصلحة تسيير المخزون: وتتولى هذه الأخيرة عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة.

بالاعتماد على عدة مراجع قمنا بإعداد هذا الاستبيان والذي يعتبر قاعدة للدراسة الميدانية، ومن خلال إعداده مر بعده بمراحل لكي يظهر في شكله الحالي.

الفرع الأول: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة ولإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" (شقيق، 1990، صفحة 30)

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

"مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة". (الرشيدي، 2000، صفحة 59)

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

الفرع الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

✓ مجتمع الدراسة الميدانية:

تم اختيار الدراسة الميدانية من العاملين.

✓ عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية فقد بلغ حجم عينة الدراسة 40 فردا من مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، أين تم استرداد 33إستمارة.

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 33 استبيان من مجموع 40 استبيان تمثل عينة الدراسة، ثم قمنا باستبعاد 7 استمارات لعدم الاجابة على بعض مفردات الدراسة من طرف المبحوثين ، ليكون في الاخير عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 33 استمارة، الجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

الجدول رقم04: الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيـــان	الاستبيان	
	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	40	%100
عدد الاستمارات الغير مجاب عليها	7	7%
عدد الاستمارات المفقودة	00	%00
عدد الاستمارات الصالحة	33	3%3

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spssV25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 40 استمارة، كما تم الغاء 7 استمارات منها ما لم يسترجع ومنها استبعدت بسبب نقص المعلومات فيها، تم الإبقاء على 33 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل33 %.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدم

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البينات وكذا الوسائل الإحصائية وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

أولا: أدوات الدراسة

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة ، وتعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية". (الرحمان، 2002، صفحة 180)

- استمارة الاستبيان: تم استخدامها كأداة رئيسية في هذا البحث، وذلك بجمع المعلومات والبيانات حول العينة المدروسة، من خلال صياغة مجموعة من العبارات وهذه العبارات تجيب عليها العينة، ويتم تحليل الإجابات المتوصل اليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

وقد تضمن الاستبيان 33 سؤالا مقسمة إلى قسمين وهي كالتالي:

القسم الأول: تحتوي على البيانات الشخصية والمتمثلة في السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، ... و يضم 04 أسئلة.

القسم الثاني: فيحتوي على29 عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: يتعلق بالإدارة الاستراتيجية ويحتوي على 15 عبارة

- المحور الثاني: يتعلق بالميزة التنافسية ويضم 14 عبارة قسمت الى 3 مجموعات تتمثل في ابعاد الميزة التنافسية:
  - بعد الابداع ويضم 4 عبارات.
  - بعد الجودة ويضم 5 عبارات.
  - بعد التكلفة ويضم 5 عبارات.

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- ثباتة الاستبيان: يعني أن هذا الاستبيان يعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف ويكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ وتقوم على انه إذا كانت اقل من معامل الارتباط ألفا كرو نباخ فانه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات وإذا كانت أكبر من معامل الارتباط ألفا كرو نباخ يحكم عليها بالثبات.

- معامل ألفا كرو نباخ: (LPHA CROMBACH): يتسم معامل ألفا كرو نباخ بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس التوافق والاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

- التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة، وهو يمثل مقياس من مقاييس النزعة المركزية، ويعتبر الأكثر استخداما، والمتوسط الحسابي للعينة يستخدم في الغالب كمقياس لتقدير المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت اجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا انحرافها المعياري قليل.

- معامل الارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكارث الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss v25

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

سوف نقوم في هذا المبحث في دراسة بعض المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات بما يتناسب مع معطيات البرنامج الاحصائي Spss v25.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تمثلت البيانات الشخصية في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

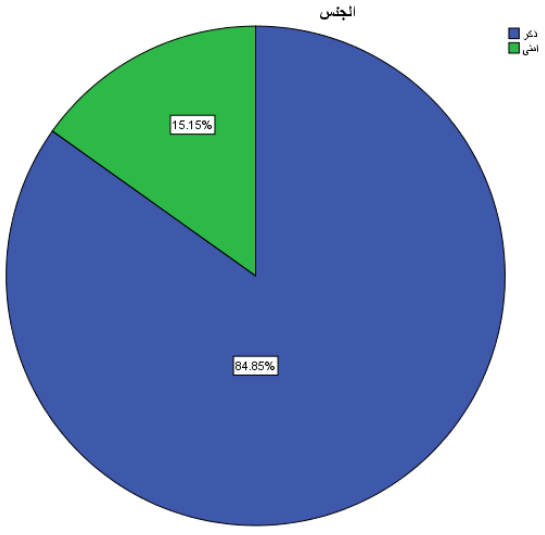
1-توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

جنس المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	84.8%
أنثى	5	15.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss v25

الشكل رقم(10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

يتضح من خلال الجدول أن أغلب مسؤولي المؤسسة من جنس الذكور وذلك بنسبة 84.85%(28مفردة) وذلك فئة الذكور تتمركز في الإدارة نظرا لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهم، أما جنس الاناث فقد شكل نسبة 15.2 %(5مفردا) وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة.

2-توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

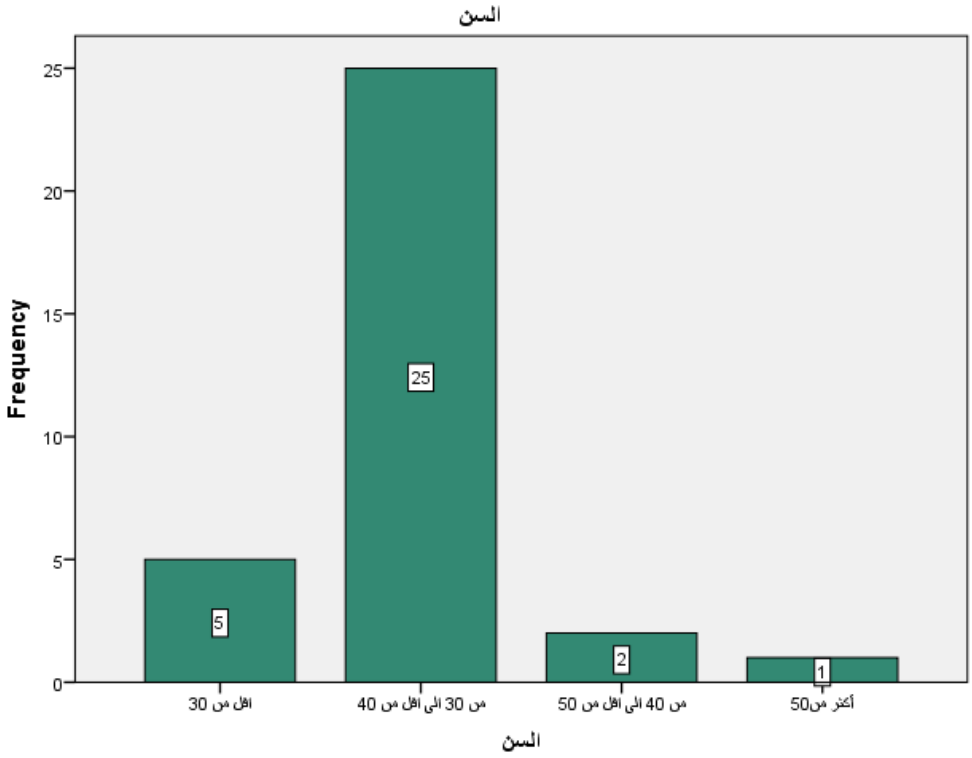
جدول رقم(07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية الخاصة بالمبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من30سنة	5	15.2%
من30إلى أقل من40سنة	25	75.8%
من40سنةإلى أقل من50سنة	2	6.1%
من 50سنة فأكثر	1	3.0%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

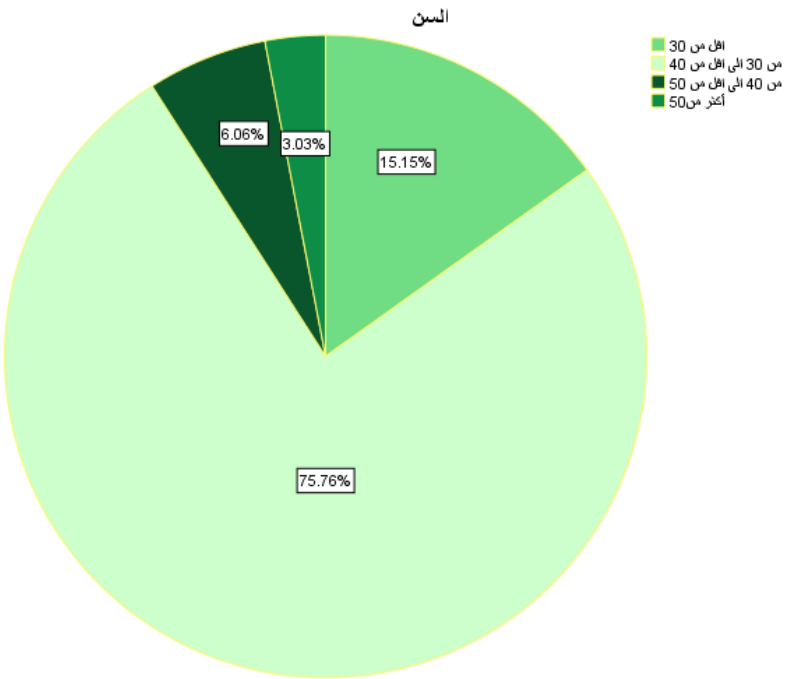
ويتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب الفئة العمرية من(30-40) سنة بنسبة % 75.8(25فردة) وتليها الفئة العمرية أقل من 30سنة بنسبة 15%. (5 مفردة)، ثم تليها الفئة من (40-50) بنسبة % 6.1(2مفردة)، وأخيرا الفئة من (50فأكثر) فأكثر بنسبة 3% (1مفردة) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسب الأخرى، ونفسر هذا الاختلاف بين مختلف الفئات، بأن مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب في سير نشاط المؤسسة.

الشكل رقم(11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

الشكل رقم(12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss v25

3-توزيع مفردات العينة حسب مستواهم العليمي

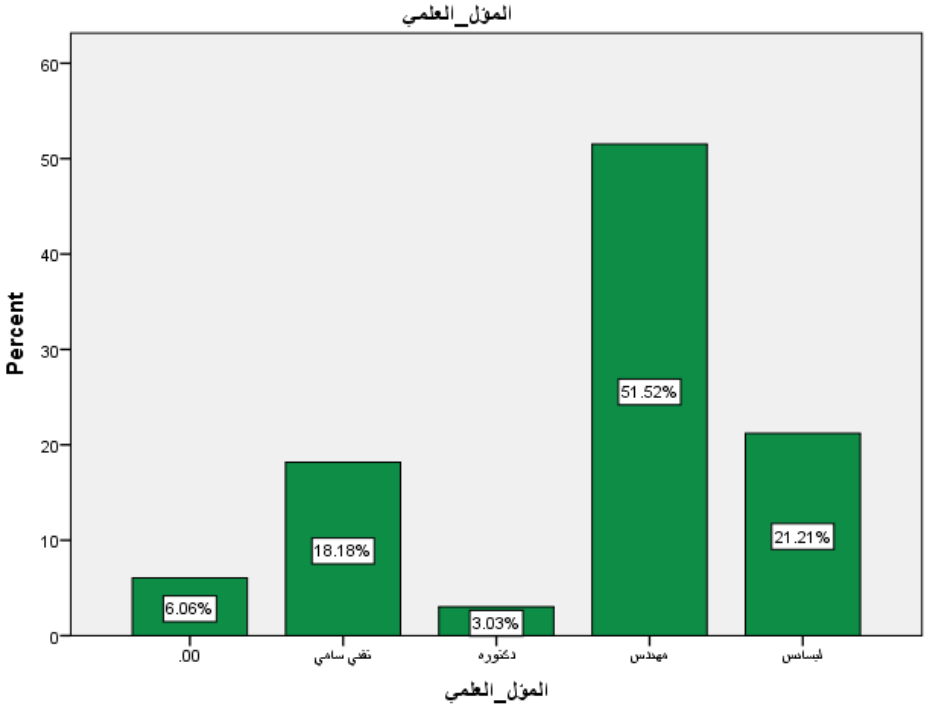
جدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي للمبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
بدون مؤهل	2	6.1
تقني سامي	6	18.2
دكتوراه	1	3.0
مهندس	17	51.5
ليسانس	7	21.2
المجموع	33	100.0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث ذو مستوى مهندس هم الفئة الأكثر ب(17فردا)، وتليهم فئة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة(7أفراد) بينما يأتي أفراد المتحصلين على شهادة تقني سامي ثالثا ب(6أفراد) ويأتي فئة بدون مؤهل ب(2أفراد) ومنه أغلبية العينة متحصلين على شهادة مهندس.

الشكل رقم. (13): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

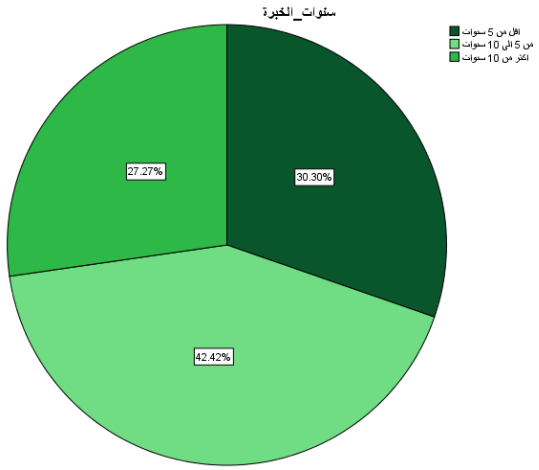
4 – توزيع مفردات العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة

جدول رقم(09): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات خبرة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30.3	10
من5إلى 10سنوات	42.4	14
أكثر من10سنوات	27.3	9
المجموع	100.0	33

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

الشكل رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة هي من 5إلى 10 سنوات بنسبة% 42.4(14مفردة)، اما نسبة اقل من5سنوات فشكلت نسبة "30.3% (10مفردة) اما أكثر من 10سنةوات شكلت نسبة% 27(9مفردة) وهذا ما نفسره بوجود مسؤولي لديهم ولاء لمؤسستيهم ويرغبون في تقديم الأكثر وتعليم المبتدئين على سير أنظمة العمل.

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبيان

التحقق من مدى ثبات الاستبانة (الاستبيان)بالاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ de Alpha Cronbach لكل بنود الاستبيان معا وكل مجال بعينه.

من العناصر الأساسية لاستبيان اختباره قبل تطبيقه علميا حيث نقيس ثبات وصدق المفردات (عبارات الاستبيان) حيث نتعرف على معاملي الصدق والثبات، من خلال استخدام أحد معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فان لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية لمصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

جدول رقم (10) معامل الثبات (طريقة ألف كرونباخ)

قياس مدى ثبات الإستبيان بمختلف بنوده	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
29	0.906

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

-من الجدول نستنتج ان معامل ألفا كرونباخ الكلية في 0.906 وهي قيمة مرتفعة جدا وهو موجب الإشارة، وهذا يدل على ان أبعاد الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة.

الجدول رقم(11): يبين معامل الفاكرونباخ لكل محور.

	المحور الأول	المحور الثاني
عدد الأسئلة	15	14
معامل ألفاكرونباخ	0.894	0.844

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

نلاحظ من الجدول رقم 4 معامل الفاكرونباخ في محاور الاستبيان:

المحور الأول والمتعلق بـ الإدارة الاستراتيجية والذي يضم 15 عبارة فقد تميز بدرجة عالية من الصدق والثابت بحيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0.89 أي أن هناك استقرار كبير في نتائج هذا المحور.

المحور الثاني والذي يضم14 عبارة حول الميزة التنافسية فقد تميز بدرجة ثبات وثقة ترجمها معامل الفاكرونباخ لـ 0.84 وهي درجة منخفضة ومتساوية نوعا ما بالنسبة للمحور الأول.

2. علاقة بين محاور الاستبيان وصدق الاداة:

جدول رقم(12):

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الأول	0.521	0000
المحور الثاني	0.521	0000

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

حيث يبن الجدول أعلاه من جميع معاملات الارتباط في متغيري الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذألك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على أوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات والتي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين والتي هي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). وعليه يساوي طول الفئة وعليه يساوي طول الفئة 5 / 4 = 0.80

طول الفئة = الحد الأعلى للبديل- الحد الأدنى للبديل
عدد المستويات

وبهذا يصبح توزيع الإيجابيات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يمثل معايير تحديد الاتجاه لسلم ليكارت الخماسي

الدرجة	الإيجابة	المتوسط المرجح
1	**موافق بشدة**	من1إلى1.79
2	**موافق**	من1.80إلى2.59
3	**موافق الى حد ما**	من2.60 إلى3.39
4	**غير موافق**	من3.40إلى4.19
5	**غير موافق بشدة**	من4.20إلى5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي ب استخدامSpss5v2 ، الجزء الثالث، ص 538.

جدول رقم (14): يمثل متوسطات وانحرافات إيجابيات ا للمحور الاول: الإدارة الاستراتيجية

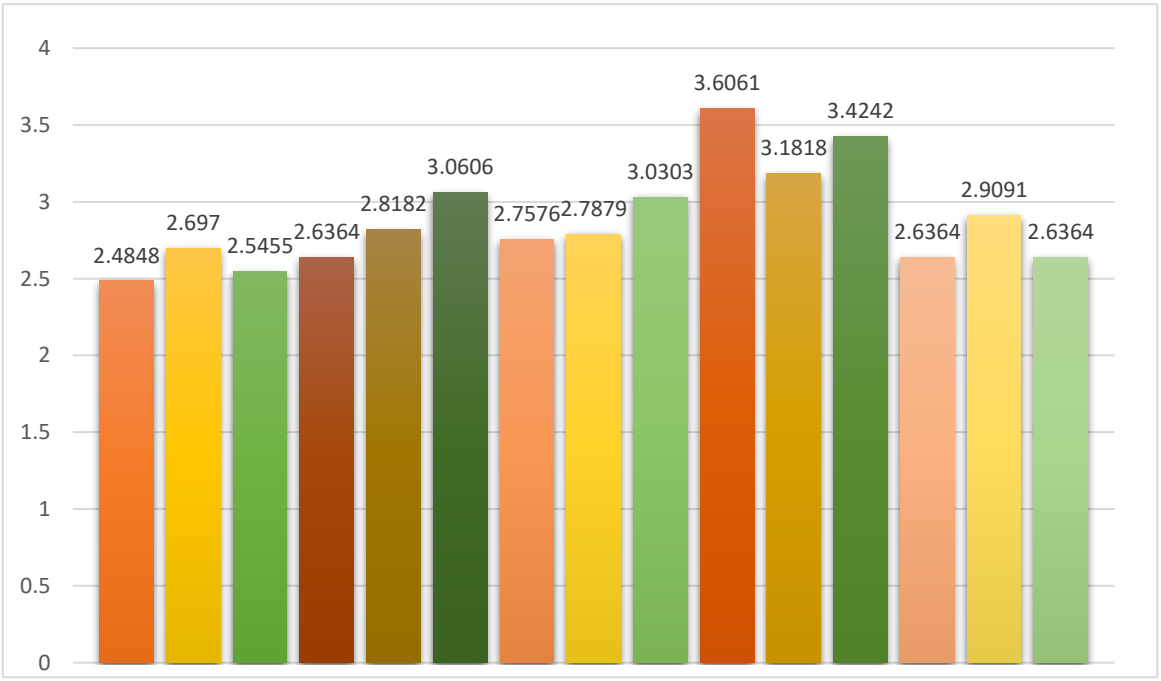
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
1	تضع المؤسسة رسالة واضحة وشاملة تتفق مع رؤيتها الاستراتيجية	2.4848	.79535	موافق
2	تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديث رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	2.6970	.84723	موافق إل خد ما
3	ترابط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برؤيتها	2.5455	.79415	موافق
4	تقدم مؤسسة خدمات ومنتجات للعملاء بأقل جهد ووقت	2.6364	.92932	موافق إلى حد ما
5	هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء	2.8182	.98281	موافق إلى حد ما
6	تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة له التحسين خدمة العملاء.	3.0606	1.17099	موافق إلى حد ما
7	تعمم المؤسسة مؤشرات إنجاز الأهداف.	2.7576	1.17341	موافق إلى حد ما
8	تحدد المؤسسة زمنا محددا لإنجاز أهداف.	2.7879	1.11124	موافق إلى حد ما
9	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.	3.0303	1.13150	موافق إلى حد ما
10	قدرة تطبيق أهداف المؤسسة	3.6061	1.05887	غير موافق
11	تعمل المؤسسة على تحليل نقاط القوة لديها للاستفادة منها وتحليل نقاط ضعف لتجنبها في المستقبل.	3.1818	1.18466	موافق إلى حد ما
12	تقيم المؤسسة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين فيها.	3.4242	1.09059	غير موافق
13	يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسؤولهم المباشر فقط.	2.6364	1.24545	موافق إلى حد ما
14	تراجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر	2.9091	1.10010	موافق إلى حد ما

15	تقيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية.	2.6364	.96236	موافق إلى حد ما
	المتوسط الحسابي	2.8808	0.66474	موافق إلى حد ما

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

- من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحساب الإجمالي للإيجابيات على عبارات الإدارة الاستراتيجية بلغ 2.8808بإنحراف معياري 0.6647كما أن درجة الموافقة لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع «موافق إلى حد ما"كما أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة البحث تراوحت بين (2.60إلى 3.69).

الشكل رقم(15): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات المجال الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss v25

الجدول لرقم(15):يمثل متوسطات وانحرافات إجابات للمحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	الابداع			
1	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية	3.7576	1.09059	غير موافق
2	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	3.4848	1.17583	غير موافق
3	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها	3.4848	1.09320	غير موافق
4	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	2.7576	1.29977	موافق الى حد ما
	المجموع لبعد الإبداع	3.3712	0.82708	موافق الى حد ما
	الجودة			
5	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها	2.8485	1.17583	موافق الى حد ما
6	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	2.5455	1.25227	موافق
7	تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة	2.6364	1.36515	موافق الى حد ما
8	تركز المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم	2.6667	1.40683	موافق الى حد ما
9	تستخدم المؤسسة مواصفات الأيزو في منتجاتها	2.4242	1.54172	موافق
	المجموع لبعد الجودة	2.6242	1.19453	موافق الى حد ما
	التكلفة			
10	يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة	2.8182	1.15798	موافق الى حد ما
11	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف	3.0303	1.13150	موافق الى حد ما
12	تحتفظ المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة لتقليل من الأخطاء المهنية	2.9697	1.31065	موافق الى حد ما
13	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع	2.7879	1.02340	موافق الى حد ما
14	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج	2.5152	1.09320	موافق

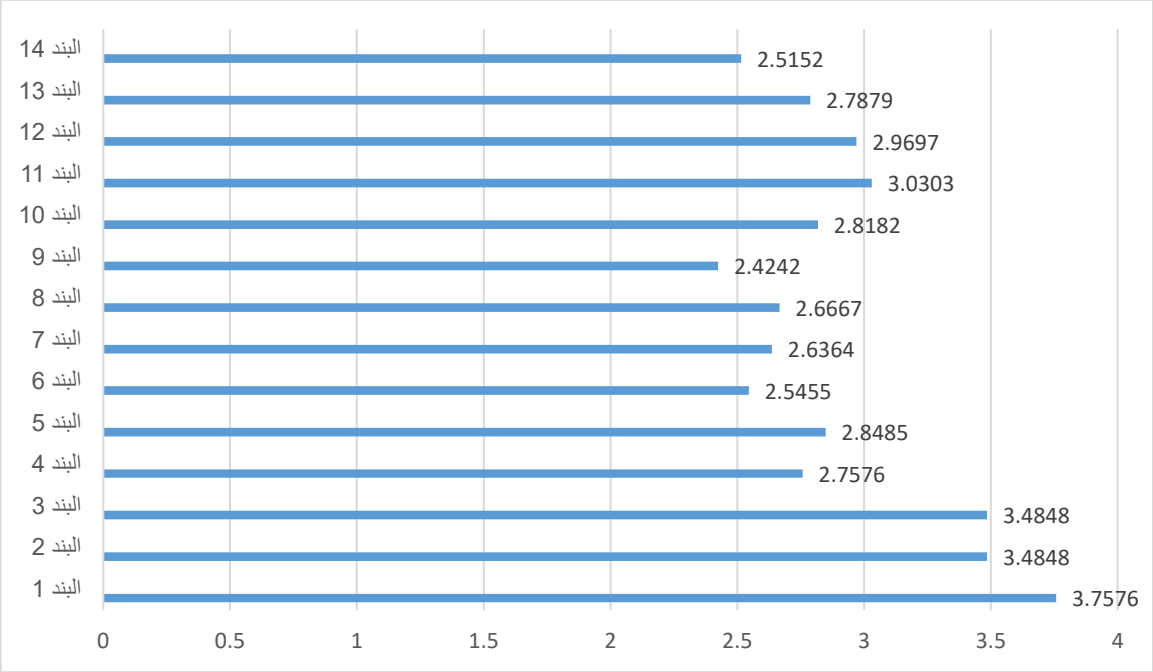
المجموع لبعد التكلفة	2.8242	0.84077	موافق الى حد ما
المتوسط الحسابي الكلي	2.9091	0.70672	موافق الى حد ما

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

يوضح الجدول أبعاد الميزة التنافسية رقم15:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الابداع يساوي 3.371 وهو أكبر من 2.60 واقل من 3.39 والانحراف المعياري 0.827، لذلك تصنف ضمن خيار (موافق الى حد ما) مما يدل على تقارب اراء العينة وعدم التشتت، ويدل ذلك على ان المؤسسة تعتمد على المعارف الإبداعية الى حد ما وتحرص على الاستفادة من أفكار واراء الموظفين وتشجعهم على الإبداع لزيادة أدائهم الإنتاجي والمعرفي.
- بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجودة 2.624 وهو أكبر من 2.60واقل من 3.39 وانحراف معياري 1.194 لذلك صنفت ضمن الخيار (موافق الى حد ما) مما يدل على تقارب اراء العينة، وكل ذلك يدل على ان المؤسسة تعتمد على معايير الجودة في كافة أنشطتها ولها منافسين في الأسواق كما تسعى لتحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء زبائنها.
- بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات التكلفة 2.824 وهو أكبر من 2.60 واقل من 3.39 والانحراف المعياري 0.840لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق الى حد ما) مما يدل على تقارب ارا العينة وعدم التشتت، وذلك يدل على ان المؤسسة تستخدم وسائل البحث وتطوير عملياتها الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوصول لأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة الى اهتمامها بذوي الكفاءات.

الشكل رقم(16): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات المجال «الميزة التنافسية"



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج v25 Spss

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب نتائج الدراسة من خلال تقديم تفسير وتحليل المخرجات وربط النتائج بالفرضيات من اجل التوصل الى استنتاجات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(16) يمثل معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

		الإدارة الاستراتيجية	الميزة التنافسية
الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	1	0.521
	مستوى الدلالة		0.002
	N	33	33
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.521	1
	مستوى الدلالة	0.002	
	N	33	00

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين المحور الأول والذي يمثل الإدارة الاستراتيجية والمحور الثاني الميزة التنافسية ان معامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.521 ارتباط موجب طردي وقوي قدره أكثر من52% أي انه كلما زاد تطور الإدارة الاستراتيجية زاد تطور الميزة التنافسية بنسبة 52.%

ونلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.002أي أقل من0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائي بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم(16): الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية

		الإدارة الاستراتيجية	الإبداع	الجودة	التكلفة
الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	1	0.573	0.171	0.533
	مستوى الدلالة		0.000	0.342	0.001
	N	33	33	33	33

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائجSpss v25

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عندي مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط بين محور الإدارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معامل الارتباط بيرسون بينهم 0.573 ارتباط موجب طردي قوي قدرة أكثر من 57% اي انه كلما زاد دور الإدارة الاستراتيجية زاد الإبداع في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بنسبة 57%.

ومنه نلاحظ ان مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.000 أي أقل من0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه لا يوجد دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع في مؤسسة قديلة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط بين محور الإدارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معامل الارتباط بيرسون بينهم 0.171ارتباط موجب طردي قوي قدرة أكثر من 17% اي انه كلما زاد دور الإدارة الاستراتيجية زادت جودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بنسبة 17%.

ومنه نلاحظ ان مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.342أي أقل من0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه لا يوجد دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة قديلة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط بين محور الإدارة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معامل الارتباط بيرسون بينهم 0.533ارتباط موجب طردي قوي قدره أكثر من 53% اي انه كلما زاد دور الإدارة الاستراتيجية زادت تكلفة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بنسبة 53%.

ومنه نلاحظ ان مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.001أي أقل من0.05وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه لا يوجد دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة في مؤسسة قديلة بسكرة عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة تم التعرف على المؤسسة والاطلاع على البنية التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى منتجاتها وميزتها التنافسية....إلخ وكذلك التعرف على الإطار المنهجي للدراسة ومجمع وعينة البحث.

ومن خلال توزيع الاستبيان في مؤسسة قديلة ولاية بسكرة تم جمعه وتحليله مما سمح لنا معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذالك من خلال إجابات أفراد العينة وقد أكدت مما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وفقه فيه، قمت بصياغة هذا البحث تحت عنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة، حيث تطرقت فيه إلى مختلف عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تطبيقها الفعال، التي تطرأ على بيئتها وذألك باستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديها العمل على معالجتها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

إن تطبيق المؤسسات للإدارة الاستراتيجية يساعدها على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستوى منتجاتها وخدماتها وتحقيق ميزتها التنافسية كما تعد وسيلة هامة لجذب الزبائن والمستهلكين.

وكان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة مع كشف علاقتها التي تربطها بالميزة التنافسية، واتضح من خلالها تطبيق مدى المؤسسة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وذألك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤيد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة.

أولا: النتائج:

النتائج النظرية:

1-للإدارة الاستراتيجية دور في منح المؤسسات إمكانية امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

2-توضح من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطور الواضح في المؤسسة.

3-تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا مهما في منح المؤسسات إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

4-تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يتعلق بمبدأ قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

النتائج التطبيقية:

1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة بمؤسسة قديلة –بسكرة-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتكلفة بمؤسسة قديلة –بسكرة-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع بمؤسسة قديلة –بسكرة-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية بمؤسسة قديلة –بسكرة-وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا: التوصيات:

- ✓ تبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجيهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.
- ✓ ضرورة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة والتي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار في ظل بيئة تنافسية عالية.
- ✓ الاهتمام بالعمال ذوي الكفاءات.
- ✓ اعتماد المؤسسة على معايير الجودة لتحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء زبائنها.
- ✓ حرص المؤسسة على تطبيق اليات مناسبة لتشجيع الابداع المعرفي للمسؤولين.

قائمة المراجع والمصادر

أولا: الكتب

1-سعد علي حمود الغنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "منظور عالمي"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن،2014.

2-عبد السلام أو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطلبة للنشر والتوزيع، ط 2،1997.

3-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

4-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2007.

5-خضر مصباح إسماعيل الخيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1،2013.

6-محمد حسن عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.

7-مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله الطعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

8-سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية لطبعة العربية، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن،2002.

9-ماجد عبد المهدي مساعده، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات – حالات تطبيقية)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن ،2013.

10-حسن وليد حسن عباس، استراتيجية الموارد البشرية" مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع،

11-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدارتاجتمعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2000.
12-الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قاهرة، مصر،2008.

13-أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2012.
14-حسن أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط2، ص2011.

15-طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2009.
16-حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2015.
17-مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، جامعة الموصل، مصر2011.

18-إياد شماسية، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار الفضاءات للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2015.
19-مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ألف للوثائق والنشر، استراد وتوزيع كتب، قسنطينة، الجزائر،2017.

20-عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية" وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2014.
21-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر،2003.

ثانيا: المذكرات

1-سوما علي سليطين، دراسة تحليلية لمتطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السورية، شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين،2011

2-محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص مانجمنت المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2008.

3-ناصر طهار، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلد7، عدد1، جوان2020.

4-بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلد03، عدد01، مارس2019.

5-مجد صقور، رعد العرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2018.

6-أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،2017.

7-لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة.EN.I.CA.BISKRA، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007.

8-فطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر،2018

9-محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2009.

10-ناديا كوسا، أثر تبني استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

11- مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،2013.

12-بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد البشرية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف1.

13-لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في احتيار الاستراتيجيات التنافسية دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، درجة ماجستير في غدارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط،2010.

14-رتيبة نحاسية، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة،مجلد3،عدد2008،17.

15- حايف سي حايف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائيةFNICAB.،شهادة ماجستيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2005،2004.

16-صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.GM SUD بأوماش بسكرة، شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بس كرة،2007،2008.

17-محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر لإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، درجة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة مصر،2010، ص19.

ثالثا: المجلات:

1-علي عبد الله، مزيان أمين، مجلة المدير، مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية جامعة الجزائر3، العدد5، ديسمبر،2017.

2-عليوات خيرة بن برطلا عبد القادر مجلة الاستراتيجية والتنمية، والإدارة استراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد03، المجلد11، أفريل،2021.

3-جيلالي معروف وآخرون، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة، اقتصاديات الأعمال والتجارة، مجلد6، ال عدد01، 2021.

4-بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة،

5-محمود عبد المجيد، رشيد عساف، مجلة علمية محكمة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، متطلبات إستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، جامعة الشارقة،مجلد17،عدد،01،2020.

6-بلال جعيجع، خالدة هناء سيدهم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات ال

7-محمد فلاق، فايزة بن ظفرة، سميرة أحلام حدو، (2019،531)،مجلة دفاتر اقتصادية، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات أعمال، دراسة ميدانية لشركة موبيليز العامة في الجزائر.

8- رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبون في تدعيم الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،جامعة محمد خيضر بسكرة،عدد18، ديسمبر2015.

رئيسية للمطالعة العمومية أنموذجا،مجلد11،عدد2021،2،ص1038.6-

9- السعيد السعيدبدير سليمان،مجلة كلية التربية،إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ،جامعة بني يوسف،عدد جوان،الجزء الثاني،2021.

10- حسناوي عائشة،حسناوي العارم،مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية،مقاربات الميزة التنافسية،مجلد4،عدد01، 2022

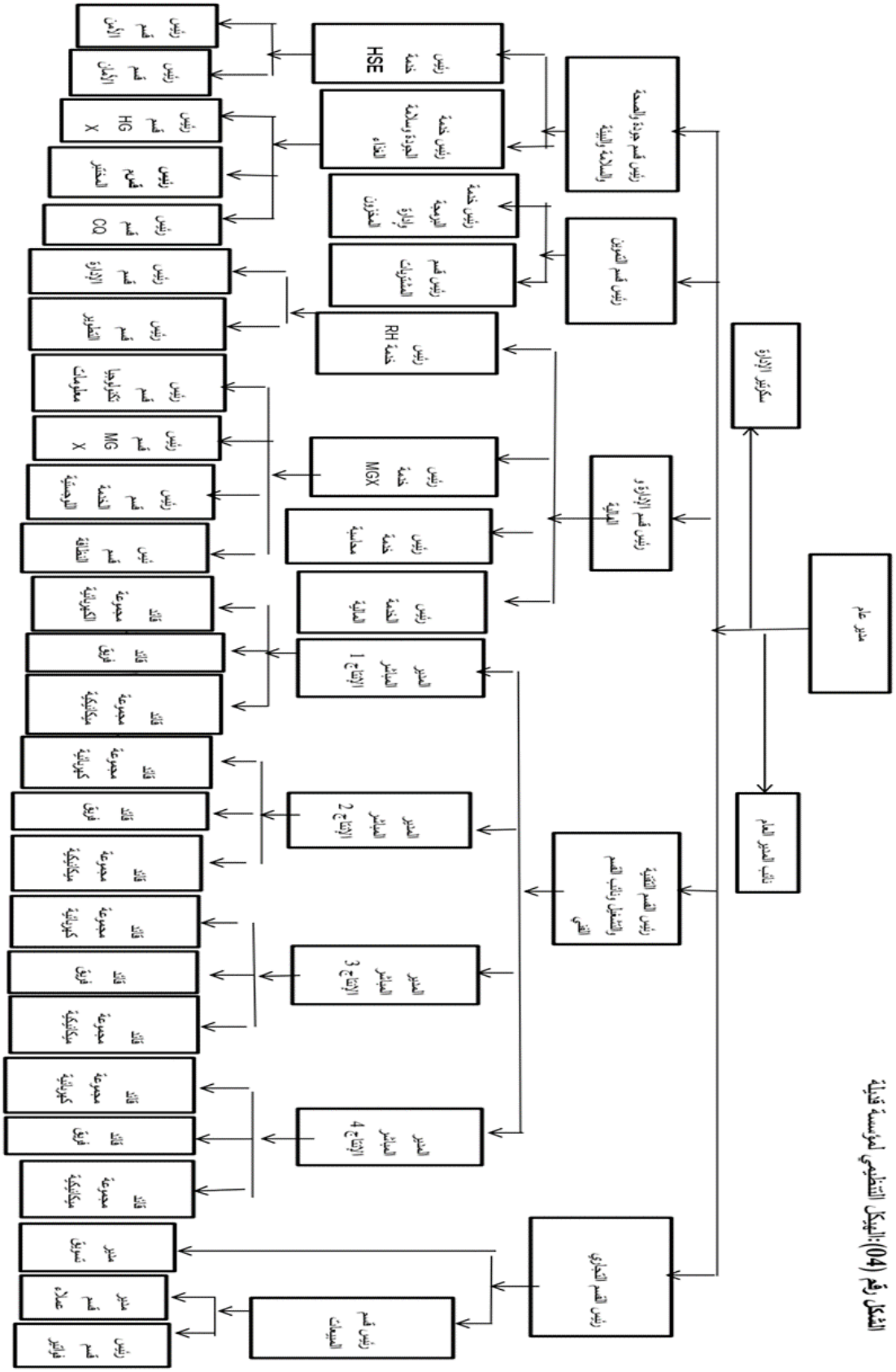
رابعا:ملتقيات:

1-لويزةقويدر، حسيبة كشدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف،17-28 نوفمبر،2007،ص4.

خامسا:محاضرات:

1-بن مسعودة، محضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،202

ملحق رقم (1)الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية –بسكرة–



الشكل رقم (04):الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ملحق رقم(2):الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيـــــان

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر فيإدارة استراتجية.

بعنوان: دور الإدارة الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة المياه المعدنية قديلة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي **دور الإدارة الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية** دراسة حالة المؤسسة المياه المعدنية قديلة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقةإجابتكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة **إشراف الأستاذة:**

رحال لبنى بن التركي زينب

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الاول: بيانات شخصية

1**الجنس** : ذكر ☐ ☐

2**العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى اقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من50 ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3**المؤهل العلمي**:تقني سامي ☐ ليسانس ☐

دكتوراه ☐ مهندس ☐

4**سنوات الخبرة**: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

اكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول:إدارة الاستراتجيةالرجاء وضع علامة (×) في المربع الذي يعبر عن الموافقة.

الابعاد المتغير المستقل **إدارة الاستراتجية**	الرقم	العبارة	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافق إلى حد ما**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1		تضع المؤسسة رسالة واضحة وشاملة تتفق مع رؤيتها الإستراتيجية.					
2		تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديث رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.					
3		ترتبط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برؤيتها					
4		تقدم مؤسسة خدمات ومنتجات للعملاء بأقل جهد ووقت.					

5		هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء						
6		تسعى المؤسسة إلى فتح فروع جديدة لها لتحسين خدمة عملاء						
7		تعمم المؤسسة مؤشرات انجاز الأهداف						
8		تحدد المؤسسة زمنا محددا لإنجاز أهداف						
9		تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بإستمرار						
10		قدرة تطبيق أهداف المؤسسة						
11		تعمل المؤسسة على تحليل نقاط القوة لديها للإستفادة منها وتحليل نقاط ضعف لتجنبها في المستقبل						
12		تقيم المؤسسة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين فيها						
13		يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسئولهم المباشر فقط						
14		تراجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر						
15		تقيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية						

المحور الثاني : الميزة التنافسية.

الرقم	اسئلة الاستبيان	عبارات القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الإبداع						
16	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية					
17	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع					
18	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.					
19	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية					
الجودة						
20	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها					
21	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها					
22	تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة					
23	تركز المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال منتجات تتلائم مع إحتياجاتهم					
24	تستخدم المؤسسة مواصفات الإيزو في منتجاتها					
التكلفة						
25	يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة					

26	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول الى أداء أفضل و بأقل التكاليف					
27	تحتفظ المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة لتقليل من الأخطاء المهنية					
28	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع					
29	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج					

تقبلوا مني جزيل الشكر

والإحترام

اللجنة المحكمة:

01	**بن تركي زينب**
02	**نور الدين إيمان**

ملحق رقم(3) مخرجات لspss

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من اقل	5	15.2	15.2	15.2
	40 من اقل الى 30 من	25	75.8	75.8	90.9
	50 من اقل الى 40 من	2	6.1	6.1	97.0
	50من أكثر	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Statistics

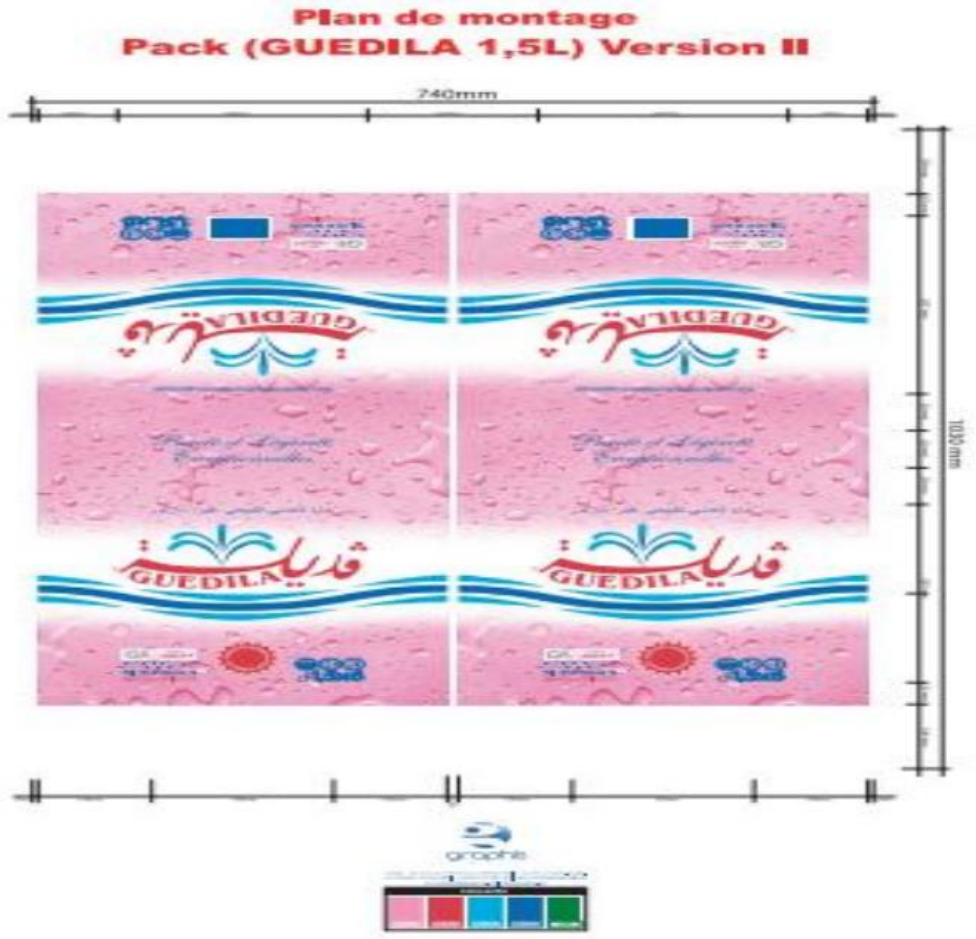
		س_16	س_17	س_18	س_19	س_20	س_21	س_22	س_23	س_24
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7576	3.4848	3.4848	2.7576	2.8485	2.5455	2.6364	2.6667	2.4242
Median		4.0000	4.0000	3.0000	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00[a]
Std. Deviation		1.09059	1.17583	1.09320	1.29977	1.17583	1.25227	1.36515	1.40683	1.54172
Sum		124.00	115.00	115.00	91.00	94.00	84.00	87.00	88.00	80.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

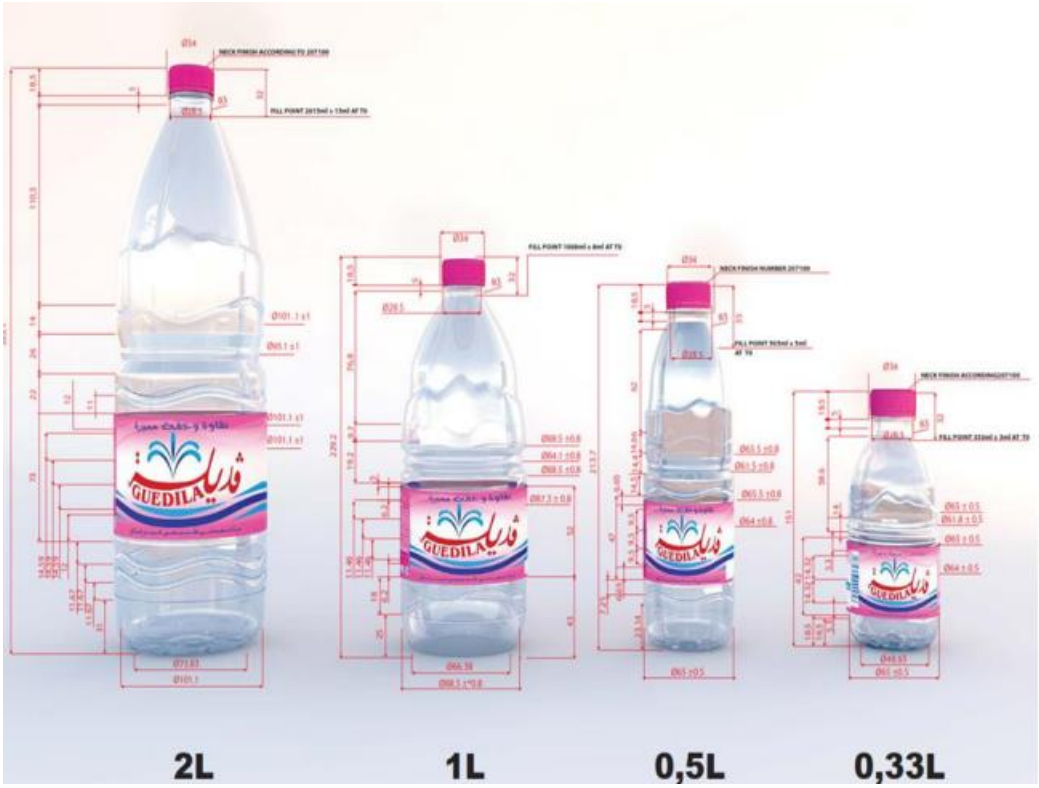
الخبرة_سنوات

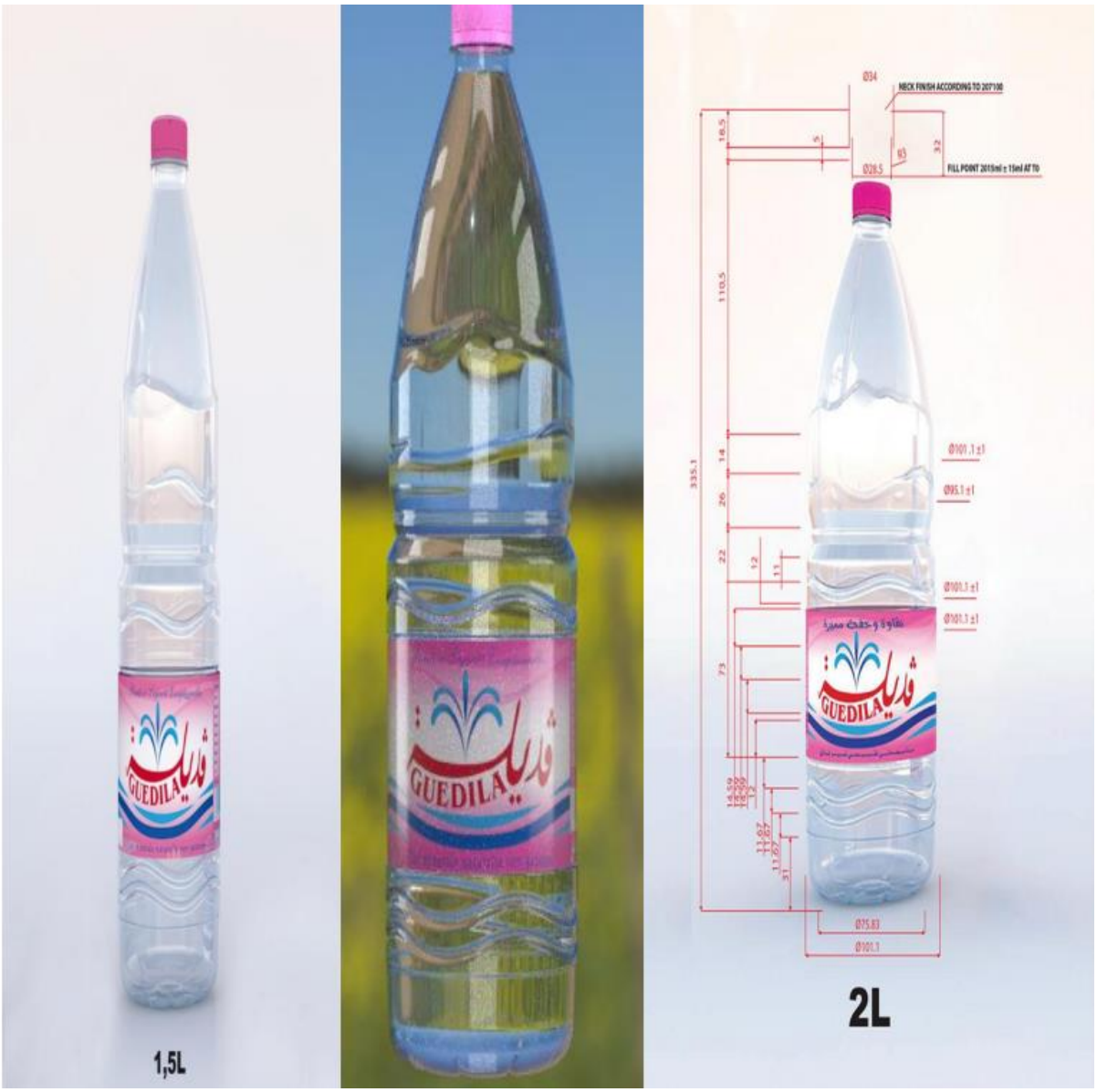
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	10	30.3	30.3	30.3
	سنوات 10 الى 5 من	14	42.4	42.4	72.7
	سنوات 10 من اكثر	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

نقاوة وخفة مميزة
GUEDILA
ثديلة
Eau minérale naturelle non gazeuse
www.guedila.com


Plan de montage
Pack (GUEDILA 1,5L) Version II
740mm
1030mm
GUEDILA
ثديلة

2L
1L
0,5L
0,33L


2L
1L
0,5L
0,33L



المصدر: وثيقة من المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): حرحال لبنى ..... الصفة: ..... طالب .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200114709 والصادرة بتاريخ: 2016/01/12

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المسير .....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة
.....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/07 .....

توقيع المعني:
RAHAL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

بسكرة في : 26 - 02 - 2023

إلى السيد : مدير مؤسسة مؤسسة
قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

الرقم : 104 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 – رحال لبنى

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" دور الادارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف : د/ بن التركي زينب

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

نائب العميد للدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة
د. غربي وهيبة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

HAYOUNI ABDENNOUR
DIRECTEUR GENERAL

ش.ذ.ا. قديلة للمياه المعدنية
الجزائر
SPA Société Guedila des Eaux Minérales